

Rebecca Laitinen

UUDEN TUOTTEEN LANSEERAUSPROSESSI

Walki®Biomass Coverin lanseeraussuunnitelma Saksan markkinoille

Opinnäytetyö

CENTRIA ammattikorkeakoulu

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

Joulukuu 2013

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola-Pietarsaari	Aika Joulukuu 2013	Tekijä/tekijät Rebecca Laitinen
Koulutusohjelma Kansainvälinen kauppa		
Työn nimi UUDEN TUOTTEEN LANSEERAUSPROSESSI – Walki®Biomass Coverin lanseeraus-suunnitelma Saksan markkinoille		
Työn ohjaaja Mervi Fallenius		Sivumäärä [68+2]
Työelämäohjaaja Carlo Van Houtum		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda lanseeraussuunnitelma toimeksiantajayritykselle Walki Oy:lle, sillä yritys aikoo tulevaisuudessa mennä tuotteellaan saksalaisille bioenergiamarkkinoille. Tuote on kuusi metriä leveä energiapeite eli risukasakääre, jolla hakkuujäte- kasoja peittämällä säilytetään jätteiden sisältämä energia-arvo mahdollisimman kauan.</p> <p>Teoriaosuudessa kartoitettiin lanseerauksen rooli ja ajankohta tuotteen elinkaareissa. Keskeiset käsitteet tuotekehityksestä, tuotteistamisesta ja markkinointivaiheesta käytiin läpi. Lisäksi kartoitettiin lanseeraussuunnitelmassa esiintyvät kohdat.</p> <p>Opinnäytetyöhön tehtiin markkina-analyysi Saksan bioenergiamarkkinoista. Analyysissä kävi ilmi, että biomassassa on suurin lämmitykseen käytettävän energian lähde. Saksan metsäteollisuus on Suomen metsäteollisuuden kokoluokkaa, joten hakkuujätettä syntyy runsaasti peitettäväksi.</p> <p>Opinnäytetyön kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltiin muita yrityksiä eri toimialoilta heidän lanseeraustavoistaan ja -kokemuksistaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää uusia tapoja, joita Walki voisi hyödyntää tulevassa lanseerauksessaan. Lisäksi tutkimuksessa etsittiin myös huonoksi koettuja ja riskialttiita tapoja, joita tulevaisuudessa voitaisiin välttää.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että eri yrityksillä on lanseeraustavoissa sekä yhteneväisyyksiä että eroavaisuuksia toimialasta riippumatta. Lisäksi selvisi, että monella yrityksellä eri lanseerauksen vaiheet menevät ns. näppituntumalla.</p> <p>Walki Oy:n antamien ja tutkimuksesta saatujen tietojen perusteella laadittiin lanseeraussuunnitelma, jossa kartoitettiin lähtökohtatilanne ja muun muassa seuraavat seikat: budjetti, aikataulutus, riskit ja tavoitteet.</p>		

Asiasanat

Lanseeraus, lanseerausmarkkinointi, lanseeraussuunnitelma, markkinointi, tuotekehitys, uutuustuote

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Kokkola Pietarsaari Unit	Date December 2013	Author Rebecca Laitinen
Degree programme Degree Programme in International Business		
Name of thesis LAUNCHING A NEW PRODUCT – Walki®Biomass Cover's Launch Plan for the German Market		
Instructor Carlo Van Houtum		Pages [68+2]
Supervisor Mervi Fallenius		
<p>The goal of this thesis was to create a launch plan for the case enterprise Walki Ltd, because the enterprise is going to enter the German bioenergy market with its product. The product is a six-meter wide energy spread i.e. BioMass Cover, which preserves the energy value of the logging residue as long as possible by covering the residues from the weather conditions.</p> <p>The role and timing of the launch in the product life cycle were mapped out in the theory part. The main terms of product development, productisation and marketing phase were gone through. In addition, the main points of the launch plan were investigated.</p> <p>A small market analysis on the German bioenergy market was made for the thesis. It turned out that biomass is the greatest energy source used for heating. The German forest industry is the same size as the Finnish forest industry, so there will be plenty of logging residues to cover.</p> <p>Representatives from other enterprises from different branches were interviewed on their launching habits and experiences in the research part of the thesis. The goal of the research was to find new ways that Walki could utilize in future launches. Furthermore, bad and risky ways were examined in the research so that they could be avoided in the future.</p> <p>It turned out that different companies have both similarities and differences in their way of launching, regardless the branch. In addition, it turned out that some enterprises execute the launch going by their gut feeling.</p> <p>Based on information received from Walki Ltd and the research, a launch plan was created where i.e. the starting point situation, budget, timing, risks and goals were taken into consideration.</p>		
Key words Launching, Launch Plan, Marketing, New Product, Product Development		

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 WALKI OY:N ESITTELY	3
2.1 Liiketoiminta ja tuoteportfolio	4
2.2 Esittely tuotteesta Walki®BioMass Cover	5
3 IDEASTA MARKKINOILLE: UUDEN TUOTTEEN LANSEERAUSPROSESSI	7
3.1 Ideasta testaten tuotekehitykseen	9
3.2 Tuotteistaminen	15
3.3 Markkinointivaihe	18
3.4 Lanseeraussuunnitelma	21
3.5 Lanseeraussuunnitelman sisältö	24
4 KOHDEMARKKINA-ANALYYSI: YMPÄRISTÖTIETOINEN SAKSA	28
4.1 Katsaus metsäteollisuuteen ja bioenergiamarkkinoihin Suomessa	28
4.2 Saksan metsäteollisuus ja energiamarkkinat	29
5 LAADULLINEN TUTKIMUS YRITYSTEN LANSEERAUSPROSESSEISTA	34
5.1. Haastattelutyypin valinta ja aikataulutus	34
5.2 Haastateltavien esittely	35
5.3 Tutkimustulokset	37
5.3.1 Lanseerauksen ensi askeleet	37
5.3.2 Lanseerauksen sisältö, prosessi ja seuranta	41
5.4 Johtopäätökset	47
6 LANSEERAUSSUUNNITELMA SAKSAN MARKKINOILLE	51
6.1 Lähtökohtatilanne	51
6.2. Tavoitteet ja niiden mittarit	55
6.3 Aikataulutus ja vastuuhenkilöt	56
6.4 Markkinointiviestintästrategia	57
6.5 Kohdemarkkinat	58

6.6 Lanseerausbudjetti ja hinnoittelustrategia	58
6.7 Jakelustrategia	59
6.8 Suunnitelma markkinatestauksista	59
6.9 Huomioitavat riskit ja muut asiat	60
6.10 Benchmarkaus edellisiin lanseerauksiin	61
7 POHDINTA	63
LÄHTEET	65
LIITTEET	
 KUVIOT	
KUVIO 1. Tuotteen elinkaaren vaiheet ja lanseerausprosessin ajankohta	8
KUVIO 2. Onko yrityksellänne ns. valmista pakettia lanseerauksesta, jota kaikki uudet tuotteet noudattavat?	38
KUVIO 3. Mihin lanseerausbudjetti perustuu?	42
KUVIO 4. Noudatetaanko aina samaa markkinointiviestintäsuunnitelmaa?	45
KUVIO 5. Suoritatteko jonkinlaista lanseerausseurantaa?	47
KUVIO 6. Risukasakääreiden volyymit tonneissa	52
KUVIO 7. Risukasakääreiden myyntiarvo euroissa	53
KUVIO 8. Risukasakääreiden volyymit maittain	54
 TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Tuotteen SWOT-analyysi	56

1 JOHDANTO

Energiapeliteellä tarkoitetaan bioenergiaan hyödynnettävän hakkuujätekasan peittävää, suojaavaa käärettä. Bioenergian lähteitä on lukuisia, mutta viime vuosina erityisesti suuret metsäteollisuusalan yritykset ovat heränneet hakkuujätteiden liikemahdollisuuksiin. Metsästä voidaan päätehakkuun jälkeen hyödyntää risut ja kannot. Kun näiden annetaan kuivua metsässä suojapeitteen alla, maksimoidaan energianlähteen energiasisältö.

Energiapiteemarkkinat ovat vakiintuneet kotimaassa ja Ruotsissa sekä kasvavat mm. Baltian maissa. Keski-Euroopassa bioenergian käyttö kasvaa jatkuvasti varsinkin Saksassa, josta tuote on saatava potentiaalisten asiakkaiden tietoon. Tarve onnistuneelle lanseeraukselle on suuri.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa uuden tuotteen lanseerausprosessin vaiheet. Lanseerausprosessi on yksi kaupallistamisprosessin vaiheista ja koko prosessin selkeyttämiseksi eri vaiheet käydään läpi mielekkäässä järjestyksessä. Tarkoituksena on luoda lukijalle selkeä kuva siitä, mitä yrityksessä tapahtuu uuden tuotteen elinkaaren aikana.

Työn lähdekirjallisuus perustuu Walki Oy:n esitteisiin, tiedotteisiin ja asiakaslehtiin. Teoreettinen viitekehys muodostuu teoksista, jotka käsittelevät Business-to-business -yrityksen markkinointia ja tuotteen lanseerausta, kaupallistamista ja tuotteistamista.

Opinnäytetyön tutkimusosassa Walki Oy:lle luodaan suuntaa-antava lanseeraussuunnitelma erikoisleveälle energiapeliteelle Saksan bioenergiamarkkinoita varten. Kohdemarkkinoista tehdään yleispätevä markkinatutkimus, jonka avulla tehdään päätelmiä markkinoiden potentiaalista Walkin tuotteelle. Kohdemarkkinoilla tarkoitetaan asiakassegmenttiä, jolle tuotteen markkinointi kohdistetaan eli tässä tapauksessa Saksan bioenergiamarkkinoita.

Tutkimusosiossa pyritään kartoittamaan Saksan markkinapotentiaalia energiapeliteelle vastaamalla muun muassa seuraavanlaisiin kysymyksiin: Kuinka suuri osuus Saksan kokonaisenergiantuotannosta on bioenergiaa? Mitkä ovat bioenergian lähteitä? Millainen on Saksan metsäteollisuus?

Markkinatutkimuksen lisäksi suoritetaan kvalitatiivinen tutkimus kuudesta eri toimialan yrityksestä. Kvalitatiivinen tutkimus suoritetaan strukturoituna haastatteluna ja kysymykset käsittelevät yrityksen tapoja ja kokemuksia lanseerausprosesseista. Haastattelujen avulla pyritään löytämään hyödyllisiä tapoja ja prosesseja, joita Walki voisi tulevaisuudessa ehkä hyödyntää. Lisäksi pyritään löytämään ne kompastuskivet, joita lanseerauksessa tulisi välttää.

Näiden molempien tutkimusten tuloksiin perustuen laaditaan lanseeraussuunnitelma. Pyrkimyksenä on luoda sellainen suunnitelma, jota yritys voisi hyödyntää tulevassa lanseerauksessaan.

2 WALKI OY:N ESITTELY

Walki Oy:n toiminta lähti käyntiin jo yli 80 vuotta sitten Valkeakoskelta. Vuonna 1931 Paperituotteen tehtaan käynnistäminen loi vakaan perustan markkinoiden johtavalle teknisten laminaattien ja suojapakkausmateriaalien valmistajalle. Ennen tuotannon käynnistymistä toisessa Suomen tehtaassa Pietarsaassa, oli Walki Oy ennättänyt jo ulkomaille Iso-Britanniaan. Tasan kymmenen vuotta ekstruusiopinnoituksen käynnistymisestä Iso-Britanniassa, avattiin Pietarsaaren tehdas paperisäkkituotannolle. Ekstruusio on yksi Walkin ydinsaamisalueista ja tarkoittaa tapahtumaa, jossa huoneenlämmössä kiinteät muovirakeet sulatetaan putken sisällä sulaksi massaksi. Sula muovi kulkeutuu lopulta rakosuuttimen läpi muodostaen paksun filmin, joka lopulta venytetään ohuemmaksi ja painetaan paperin pintaan tai vaihtoehtoisesti kahden paperin väliin. (Karhuketo, Seppälä, Törn & Viluksela 2004, 47.) Pietarsaassa aloitettiin teollinen paperituotanto vuonna 1974 ja sittemmin tehdas on kasvanut kapasiteetiltaan Walki-konsernin suurimmaksi tuotantolaitokseksi (Walki Group 2012.)

1970-luvun lopulla sijoitettiin toiseen ulkomaan tehtaaseen, Walki GmbH:ön Saksaan. Ajan myötä Walki Oy on laajentanut toimintaansa jopa seitsemään eri maahan. Tuotantolaitokset sijaitsevat Suomessa, Saksassa, Alankomaissa, Puolassa, Venäjällä, Iso-Britanniassa ja Kiinassa. (Walki Group 2012.) Viimeisin investointi on toisen tuotantolaitoksen avaaminen Puolassa ja sen toiminta käynnistettiin kesällä 2013 (Walki Oy 2013b). Jokaisella tuotantolaitoksella sijaitsee lisäksi myynti- ja asiakaspalvelutoiminnot. Tuotantolaitosten lisäksi Walkilla on myyntitoimistot Intiassa, Ranskassa, Ruotsissa, Norjassa, Venäjällä ja Malesiassa. Walki Groupin liikevaihto vuonna 2011 oli 303,9 miljoonaa euroa. (Walki Group 2012.)

Investoimalla ja laajentamalla ulkomaille Walki Oy takaa asiakkailleen paremmat toimitusajat sekä tuo yrityksen yhä lähemmäs asiakasta. Laajeneminen ei ole pelkästään maantieteellistä laajentumista, vaan myös uusiin asiakassegmentteihin laajentumista. Investointi Walki®4E:en avasi Walkille täysin uuden markkinasegmentin ja todisti yrityksen samalla olevan yhä viriili ja kasvava konserni.

2.1 Liiketoiminta ja tuoteportfolio

Walkin visio kuuluu seuraavasti: The leading source of innovative and sustainable technical laminates and protective packaging solutions (Walki Group 2012.). Visio tarkoittaa näkemystä tai tulevaisuudentavoitetta ja se määrittää millainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla (SuomiSanakirja.fi 2013). Walki on jo saavuttanut tavoitteensa markkinoiden johtajana usealla eri teollisuuden alalla. Yritys etsii kuitenkin jatkuvasti yhä ympäristöystävällisempiä ja taloudellisempia ratkaisuja vahvistaakseen ja säilyttääkseen markkina-asemaansa.

Walkin liiketoiminta on hyvin monihaarainen ja yritys on laajentanut tuoteportfoliotaan jo kahdeksankymmenen vuoden ajan. Jotta asiakkaiden olisi helppo työskennellä yhteistyössä Walkin kanssa, on sen liiketoiminta jaettu kolmeen eri osa-alueeseen. Entiset osa-alueet ovat perustuneet liiketoiminta-alueisiin, joissa tuotteet ovat jaettu niiden alle. Vuoden 2013 maaliskuussa voimaan tulleessa organisaatiomuutoksessa Walki jakaa liiketoimintansa funktionaalisiin osa-alueisiin, joita ovat Markets (=markkinat), Operations (=toiminnot) ja Administration (=hallinto). APAC-alue eli The Asia Pacific -alue toimii muista osa-alueista itsenäisenä alueena. Muutokset tulivat voimaan maaliskuun alussa. (Walki Oy 2013a.) Organisaatiomuutoksella Walki pyrkii keskittymään asiakkaisiin paremmin, parempaan uusien tuotteiden ja konseptien kaupallistamiseen, jatkuvaan arvomyyntikonseptin toteutukseen ja soveltamiseen, parantuneeseen toimitustehokkuuteen/-suoritukseen, tehtaiden tuotantoparannuksiin ja koko konsernin resurssien optimoimisen olosuhteiden parantamiseen. (Walki Oy 2013a.)

Walkin portfolio koostuu tuotteista eri tarkoituksiin, puuteollisuudesta elintarvikkeisiin. Kaikki perustuu vahvaan teknisten laminaattien osaamiseen. Tuotteet jakautuvat yhä useampiin markkinasegmentteihin, joten ei ole enää mielekästä käyttää vanhaa liiketoiminta-aluejakoa, joka oli käytössä ennen organisaatiomuutosta. Vanhentunutta jakoa käytetään kuitenkin tämän opinnäytetyön tuoteportfolioesityksessä, sillä se kuvaa selkeästi pääasiallisimpia liiketoiminta-alueita.

Walkin tuotteet voidaan jakaa kolmeen liiketoiminta-alueeseen, joita ovat Paper Packaging, Technical Products ja Consumer Board. Paper Packaging sisältää paperiteollisuuden

tuotteet, kuten rullakääreet, ulkopäätylaput ja riisikääreet. (Walki Group 2012). Riisikääreillä tarkoitetaan kopiopaperia suojaavaa pakkausmateriaalia.

Consumer Board koostuu kuluttajateollisuuden tuotteista. Tuotteet kuten kertakäyttömukit ja -lautaset, kala- ja marjalaatikot, taimilaatikot sekä kierrätettävät kahvityyny kuulumat tähän osa-alueeseen. Kuluttajatuotteet ovat yleensä suorassa kontaktissa ruokaan, juomiin tai kosmetiikkaan ja vaativat siten materiaalilta vahvuutta ja kestävyyttä, hygieenisyyttä, puhdasta ulkonäköä sekä kustannustehokkuutta (Walki Oy 2014).

Tekninen osa-alue sisältää esimerkiksi eristäviä materiaaleja rakennusteollisuuteen, metalli- ja ruokakääreitä, teollisia laminaatteja ja säkkejä sekä postitusmateriaaleja kuten kirjekuoria. Tähän osa-alueeseen kuuluu myös aiemmin mainittu Walki®4E. Se on uusi patentoitu valmistustekniikka, jolla valmistetaan joustavia paperiin perustuvia piirilevyjä. Toisin sanoen kyseessä on RFID-antenni, jonka valmistus perustuu kemikaalittomuuteen ja ekologisuuteen (Walki Oy 2012a, 10–11). Tekniset tuotteet sisältävät myös energiapeitteen eli risukasakääreen, joka on tämän opinnäytetyön tarkastelun kohteena.

2.2 Esittely tuotteesta Walki®BioMass Cover

Koko Walkin tuoteportfolio viestii ekologisuuden tavoittelusta ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamisesta. Yksi uusimmista tuotteista on erikoisleveä, kuusimetrinen energiapeite, joka vastaa uusiutuvan energian teollisuuden tarpeisiin. Tuotteesta on jo aiemmin ollut olemassa neljä metriä leveä versio, joka tällä hetkellä on myös useammin käytetty leveys. Walki Oy:n kuusimetrinen peitemateriaali on markkinoiden suurin. (Walki Oy 2012b, 19.) Walki®BioMass Cover on paperipohjainen laminaatti. Se koostuu kahdesta paperista, joiden välissä on verkko ja PE-muovia. (Walki Oy 2010.)

Koko energiapeitteen, tai maallikolle tutumman risukasakääreen, idea perustuu bioenergian tuoton optimoimiseen. Kun metsiä hakataan, maahan jää hakkuujätettä. Tämä hakkuujäte on mahdollista hyödyntää käyttämällä se bioenergian tuotantoon. (Walki Oy 2012b, 18.) OBEY eli Optimising the BioEnergy Yield -menetelmä on yritysten yhteistyön avulla energiapuun suurimman hyödyn varmistamista (Walki Group 2011). Koko prosessi puun hakkuusta kuljetukseen siis maksimoi biomassasta saatavan energian. Kun kaikki vaiheet

noudattavat oikeaoppista OBEY-menetelmää, jonka Walki Oy on kehittänyt vuosien kokemuksen pohjalta, voidaan puun energiamäärää lisätä huomattavasti. Tämän myötä myös yhä suurempi osa fossiilisesta energiasta voidaan korvata uusiutuvalla. (Walki Oy 2012b, 18.)

Energiantuotto kasvaa kun puun annetaan kuivua täysin ennen polttamista. Hakkuujätteet jätetään hakkuupaikalle kuivumaan muutamaksi viikoksi ennen niiden keräämistä. Sitten jätteet kerätään kasaksi paikkaan, jossa aurinko ja tuuli kuivattavat niitä lisää. Risukasa eli hakkuujätteet peitetään energiapeitteellä, joka suojaa kasaa sateelta ja lumelta. Tällöin puu säilyttää energia-arvonsa. Mittaukset todistavat, että kosteus voi vähentyä jopa 18 prosentilla energiapeitettä käytettäessä. Kasaa on myös helpompi käsitellä kerätessä ja hakettaessa, kun se ei ole jäässä. Peitemateriaali on kuitupohjaista, joten se voidaan hakettaa ja polttaa hakkuujätteiden seassa. (Walki Oy 2012b, 18–19.) Energiapeite myös mahdollistaa hakkuujätteiden pidemmän varastoinnin. Hakkuukasat voi myös yksilöidä omistajan tunnistusta tai käsittelyohjeita varten, sillä energiapeitettä saa myös painettuna. (Walki Oy, 2010.)

OBEY-konsepti on otettu käyttöön laajalti jo Pohjoismaissa. Walkin Cover Stories nimisen asiakaslehden haastattelussa Business Line Manager Kari Salminen kertoo tarvetta olevan myös Keski-Euroopassa, Venäjällä ja Pohjois-Amerikassa. (Walki Oy 2012b, 19.)

3 IDEASTA MARKKINOILLE: UUDEN TUOTTEEN LANSEERAUSPROSESSI

Tuotteen kaupallistaminen ja lanseeraus kulkevat usein käsitteinä käsi kädessä ja niitä on ehkä aluksi hankala erottaa. Toisinaan käsitteitä pidetään jopa synonyymeina. Sen vuoksi aluksi onkin tehtävä ero näiden kahden käsitteen välillä. Siinä missä kaupallistaminen tarkoittaa uuden tuotteen markkinoille viemisen tai tuomisen suunnittelua ja toteutusta, kuvastaa lanseeraus lähinnä ideaa kaupallistamisprosessin aikana (Lehtimäki, Malinen, Salo & Simula 2010, 10). Lanseerauksen tavoitteena onkin taata tuotteelle kaupallinen menestys (Rope 1999, 16).

Lanseerauksella tarkoitetaan siis prosessia, jonka tavoitteena on tuotteen onnistunut esitleminen markkinoilla ja se onkin tuotekehitysprosessin viimeinen vaihe (Rope 1999, 16). Onnistunut esitleminen puolestaan edistää tuotteen menestystä myös pidemmällä aikavälillä. Koko lanseerausprosessi koostuu viidestä eri vaiheesta, joita ovat lanseerauksen suunnittelu, lanseerauksen konkretisointi, organisaation kouluttaminen, julkistus markkinoille ja jälkiarviointi. (Lehtimäki ym. 2010, 71.) Lanseerausprosessin tehtävänä on selvittää milloin lanseeraus olisi paras toteuttaa, kenelle tuote kohdistetaan eli minkälaiset potentiaaliset asiakkaat valitaan kohderyhmään, mikä markkinointistrategia valitaan sekä miten koko lanseeraus toteutetaan (Rope 1999, 16).

Tiivistetysti voidaan siis sanoa lanseerauksen olevan tietoisien kaupallisen menestyksen tavoittelua. Menestystä saavuttaakseen on lanseeraus ajoitettava oikein. Yleensä lanseeraus kestää muutamasta kuukaudesta muutamaan vuoteen ja lanseerauksen pituus on yleensä toimialasta riippuvainen. (Raatikainen 2008, 199.)

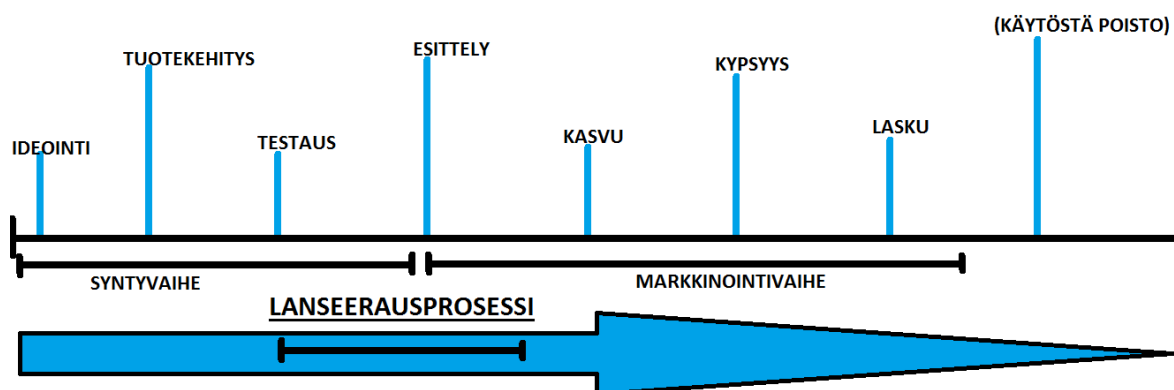
Kuviossa 1 kuvataan uuden tuotteen elinkaaren vaiheita markkinoinnillisesta näkökulmasta. Nuoli kuvaa elinkaaren suuntaa ja aikajana sen sisällä lanseerausprosessin ajankohtaa. Kuvion 1 elinkaaren vaiheet ovat pelkistettyjä. Syntyvaiheeseen voidaan lisätä janalla nähtävien vaiheiden lisäksi tuotteen suunnittelu, tuotteen markkinoinnillinen suunnittelu sekä lanseerauksen suunnittelu (Rope 1999, 19).

Lanseerausprosessin ajankohta sijoittuu keskelle synty- ja markkinointivaihetta tuotetestauksen sekä esittelyn välille. Käytännössä tuotteen esittely tarkoittaa itse lanseerausta. Esit-

telyn jälkeen alkava tuotteen kasvuvaihe on yleensä onnistuneen lanseerauksen ansiota. Onnistunut lanseeraus on todennäköisimmin seurausta onnistuneesta suunnitelmasta ja toteutuksesta. Joissain tapauksissa lanseeraus voi onnistua, vaikka joko suunnitelma tai toteutus on epäonnistunut. Kun molemmat vaiheet epäonnistuvat, epäonnistuu todennäköisesti myös lanseeraus. (Rope 1999, 30.)

Yleensä tuotteen elinkaaren kuvataan mukaan kassavirta ja liikevaihto. Liikevaihto on suoraan verrannollinen kassavirtaan. Kassavirta on yleensä tappion puolella pitkälti tuotteen esittelyvaiheeseen asti, kunnes se onnistuneen lanseerauksen ansiosta kääntyy nousuun. Nousua jatkuu yleensä kypsyysvaiheeseen asti kunnes kassavirta tasaantuu. Laskuvaiheessa kassavirta kääntyy jälleen laskuun, joskin ei välttämättä aina tappion puolelle. Tappio tuotteen syntyvaiheessa merkitsee yleensä rahallisia investointeja tuotekehitykseen ja testaukseen. (Raatikainen 2008, 82.)

Kuvion 1 viimeinen vaihe edustaa kestävää kehitystä. Yhä useampi yritys nimittäin ottaa huomioon tuotteen loppukäytön. Kun tuote poistetaan käytöstä, päättyy se jätteeksi, kierrätettäväksi tai uudelleen käytettäväksi. Useiden tuotteiden materiaaleista vain osa käytetään uudelleen. (Raatikainen 2008, 82.)



KUVIO 1. Tuotteen elinkaaren vaiheet ja lanseerausprosessin ajankohta (mukaillen Rope 1999, 19; Raatikainen 2008, 82)

Seuraavaksi tarkoituksena on selvittää tuotteen kaupallistamis- ja lanseerausprosessien keskeisimmät käsitteet, sillä ne molemmat rinnastetaan usein toisiinsa. Tarkastellaan myös

mitä prosessin eri vaiheet pitävät sisällään. Lisäksi tarkastellaan, kuinka Walki Oy:ssä on toimittu kuusimetrisen risukasakääreen lanseerauksessa, kaupallistamisessa ja markkinoinnissa. On tärkeää muistaa, että innovaatiot kehittyvät hyvin erilaisissa olosuhteissa ja ympäristöissä, ettei yleispätevää kehitys-, tuotteistamis- ja kaupallistamisstrategiaa voida esittää (Fogelholm 2009, 14). Kuvioon 1 sijoitettu lanseerausprosessin aikajana ei siis tosin sanoen ole minkäänlainen yleissääntö, vaan lanseerausprosessi voi ajoittua yrityksissä tuotteen elinkaaren eri vaiheisiin.

3.1 Ideasta testaten tuotekehitykseen

Uusi tuote saa alkunsa ideoinnilla. Silloin muodostetaan tuoteidea, jossa hyödynnetään yrityksessä olevaa ymmärrystä asiakkaan arvosta (Lehtimäki ym. 2010, 20). Tuote voi olla uusi vain kohdeyritykselle tai se voi olla uusi kyseessä olevilla markkinoilla tai jotain täysin uutta, jota ei ole vielä missään maailman markkinoilla. Yleensä myös jo ideointivaiheessa asetetaan tuotteen kaupalliset tavoitteet. (Lehtimäki ym. 2010, 10.) Liikkanen kuvaa väitöskirjassaan ideointia tapahtumaksi, jossa opittua tietoa käytetään uusien ideoiden luomiseksi (Liikkanen 2010, 51–52). Esimerkiksi prototyyppien valmistaminen voi edistää ideointiprosessia (Liikkanen 2010, 28–29 ja 72). Idea voi tulla myös asiakkaalta (Raatikainen 2008, 65). Myös Walki Oy sai idean uuteen tuotteeseen asiakkaalta.

Uuden tuotteen tarina sai alkunsa siitä, kun Walkin sahatavarakääreeseen erikoistunut myyjä Ruotsissa otti yhteyttä Pietarsaaren tehtaalle. Näillä samoilla sahatavarakääreasiakkailla oli tarvetta risukasakääreelle. Tämän pyynnön johdosta ryhdyttiin kehittämään hie- man erilaista tuotetta sahatavarakääreen pohjalta. (Peltoniemi 2013b.)

Tuotteen ideoinnin yhteydessä puhutaan yleensä keksinnöistä ja innovaatioista, jotka eivät siis tarkoita samaa asiaa. Innovaatio on käsitteenä nykyään varsin laaja, kun taas keksintö voidaan määritellä yksinkertaisemmin. Innovaation ja keksinnön suurin ero on se, että innovaatio on kaupallisesti menestynyt. Patentoituja keksintöjä voi olla esimerkiksi maailmassa vaikka kuinka monta, mutta niillä ei ole kaupallista arvoa. Molemmat kuitenkin tarjoavat markkinoille jotakin uutta. (Lehtimäki ym. 2010, 17.)

Walkin energiakääreestä on vaikea sanoa onko tuote keksintö vai innovaatio. Siinä missä Lehtimäki korostaa keksinnön ja innovaation erona kaupallista menestystä, selventää Mantila innovaation olevan lähinnä keksinnön kaupallinen tavoite. Keksintöjen tavoitteena on siis menestyä kaupallisesti ja tulla siten innovaatioksi. (Mantila 2012.) Innovaatiota pidetään mielestäni arvostetumpana ja luotettavampana kuin keksintöä. Keksintö on innovaatioon verrattuna vielä lähtökuopissa, eikä vielä valmis tuote tai konsepti.

Kun Ruotsin markkinoilla oli vuosia sitten tarvetta hakkuujätteiden peitteelle, voidaan puhua keksinnöstä, sillä keksintö esittää uuden ja yllättävän ratkaisun ajankohtaiseen ongelmaan. Markkinoilla ei ollut vastaavaa tuotetta, joka olisi palvellut asiakkaiden tarpeita. Energiapeite oli täten uusi menetelmä, mikä on myös yksi keksinnön kriteereistä. Tuotteeseen sovellettiin jo olemassa olevaa tuotetta, mikä luetaan myös keksinnön määritelmään. (Keksintösäätiö 2013.)

Toisaalta risukasakääre täyttää myös Nordic Innovationin laatimat innovaation kriteerit. Tuote oli Walkille uusi ja se tuotiin välittömästi markkinoille asiakkaiden saataville. (Nordic Innovation 2011.) Myös kuusimetrisen kääreen kohdalla voidaan puhua sekä keksinnöstä että innovaatiosta, sillä tuote vastasi entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Leveämpi kääre oli ratkaisu ongelmaan, jossa neljämetrinen ei peittänyt risukasoja tarpeeksi hyvin. Lisäksi koko tuotantoprosessi oli yritykselle uusi ja itse asiassa uusi koko maailmassa, sillä kukaan muu ei valmista yhtä leveää käärettä. (Peltoniemi 2013b.)

Ennen kuin minkäänlaista kaupallistamista tai lanseerausta voidaan edes suunnitella, on siis oltava idea tuotteesta tai palvelusta, joka halutaan tuoda markkinoille asiakkaiden saatavaksi. Uusi idea tai keksintö voi syntyä yhtä suurella todennäköisyydellä niin tutkimuslaitoksen projektin tuloksena kuin laajemman tutkimuksen aikana puolivahingossa. Laajemman tutkimuksen kylkiäisenä syntynyttä keksintöä nimitetään spin off -keksinnöksi. Yksityisen keksijän ideointi voi puolestaan alkaa vaikkapa oivalluksesta, havainnosta tai ideasta markkinoilla havaitusta puutteesta tai tarpeesta. (Fogelholm 2009, 14.)

Ideointi tapahtuu yleensä yhteistyössä markkinoinnin, myynnin ja tuotekehityksen kanssa. Näitä osapuolia tarvitaan, sillä esimerkiksi myynti tuo prosessiin asiakasymmärrystä. Markkinointipuoli puolestaan osaa soveltaa asiakasymmärrystä ja tuotekehitys on vastuussa ideoiden toteutuskelpoisuudesta sekä tuo uuden teknisen tietämyksen ideointivaihee-

seen. Tuotekehitys ja ideointi ovat yleensä vahvasti sidoksissa toisiinsa, sillä tuotteen suunnittelu ja luominen jatkuu ideoinnin jälkeen tuotekehityksessä. Markkinoinnin ja myynnin avulla voidaan uuden tuotteen kaupallisia ominaisuuksia parantaa jo ideointi- ja tuotekehitysvaiheessa. (Lehtimäki 2010, 20–21.)

Walkin myynti ja tuotekehitys olivat ensimmäisinä mukana, kun uutta tuotetta lähdettiin ideoimaan. Siihen aikaan tuote kehitettiin Valkeakosken tehtaalla. Myöhemmässä ideointivaiheessa mukaan tuli myös teknologiaosasto, joka oli vastuussa koneista ja niiden kehityksestä. Nämä kolme osapuolta loivat tuotteen, jota päästiin testaamaan asiakkaiden kanssa. (Peltoniemi 2013b.)

Testausvaihe on se vaihe tuotteen elinkaareissa, josta lanseerausprosessi yleisimmin alkaa. Tässä vaiheessa tuotteeseen voidaan tehdä vielä testitulosten perusteella muutoksia, jotka voivat vaikuttaa tuotteen kaupalliseen menestykseen. Business-to-business- ja business-to-consumer -tuotteiden testaustapoja on monia, mutta vain harvaa voi soveltaa molemmille markkinoille. Erinäisiä B2C-tuotteiden testaustapoja on luonnollisesti enemmän, sillä asiakkaat ovat helposti lähestyttävissä.

Kaikkein selkeimmin tuotteen testausta voidaan kuvata esimerkiksi ruokakauppojen maistajaisista. Näillä maistajaisilla pyritään saamaan asiakkailta mielipide uudesta tuotteesta. Tähän mennessä elintarvikkeeseen on saatettu sijoittaa jo miljoonia euroja. Elintarviketeollisuudelle ominaista on tuotteen jatkuva kehittäminen. Erityisesti pakkaukset muuttuvat ja kehittyvät nykypäivänä useammin kuin ennen. Tutkimusten mukaan tuotteen menestys on hyvin riippuvainen tuotteen pakkauksesta. (Trott 2008, 490.)

Kuluttajatuotteiden ja -palveluiden testaamisessa käytetään nykyään yhä enemmän ns. Mystery shoppaajia. He ovat henkilöitä, jotka markkinatutkimusyritys on värvännyt. He tekevät ostoksia tai esittävät potentiaalista asiakasta ja raportoivat havaintonsa tutkimusyri-tykselle. Mystery shoppaamisella pyritään mittaamaan esimerkiksi myymälän siisteyttä, myyntikokemusta ja myyjän ammattitaitoa. Tällä tavalla yrityksen heikkoudet voidaan kartoittaa ja tehdä toimenpiteitä palvelun parantamiseksi. Tieto mahdollisista Mystery shoppaajista pitää työntekijät myös valppaina. (TNS Gallup 2012.) Trott (2008) määrittelee eri tapoja testata uutta tuotetta. Tavat pätevät kylläkin lähinnä B2C-tuotteen testaukseen, mutta antaa kattavan kuvan erilaisista testaustavoista. Ensimmäinen testaustapa on konsep-

titesti (=Concept test). Tällaisessa testissä käytetään kvalitatiivisia tekniikoita kuten ryhmäkeskusteluja toivottujen reaktioiden saavuttamiseksi. Tämä testi paljastaa uuden tuotteen lupaavimmat ominaisuudet ja kohderyhmät. Pää tarkoituksena on arvioida ostoaikeus. Arviointi voidaan teettää esimerkiksi tuomalla tuote vastaajille ja kysyä kvantitatiivisen kysymyksen avulla arvioimaan omaa todennäköisyyttä tuotteen ostamiseen. (Trott 2008, 491–492.)

B2B-tuotteiden markkinoilla tutuissa tuotteenkäyttötesteissä (=Product-use test) valitaan pieni ryhmä potentiaalisia asiakkaita, jotka käyttävät tuotetta rajoitetun ajanjakson verran. Valmistajan tekniset henkilöt tarkkailevat kuinka asiakkaat käyttävät tuotetta. Testin aikana asiakasta myös haastatellaan syventävin kysymyksin tuotteesta ja ostoaikeuksesta. Tällaisen testin avulla valmistaja saa myös tietoa asiakkaan kouluttamis- ja huoltovaatimuksista. (Trott 2008, 492.) Tuotteenkäyttötesteitä hyväkseen käyttää muun muassa Nike, joka valmistaa urheilujalkineita, -vaatteita ja -välineitä. He värväävät ammattilaisurheilijoita testiryhmäänsä, jotka sitten käyttävät tuotteita ammattinsa parissa ja raportoivat Nikelle käyttökokemuksista. (Nike 2011.)

Walki Oy koki parhaaksi tavaksi tuotteenkäyttötestit, jotka ovatkin ominaisia B2B-tuotteille. Asiakkaat sekä Ruotsissa että Suomessa olivat intensiivisesti mukana testauksessa reilun vuoden ajan. Käytännössä testaus tapahtui siten, että yritys peitti asiakkaan kanssa koemielessä hakkuujätekasoja. Peitettyjä ja peittämättömiä kasoja verrattiin mittaamalla niiden energia-arvoja. Näistä testeistä saatiin tulokset, joita käytettiin hyödyksi niin tuotekehityksessä, myynnissä kuin markkinoinnissakin. (Peltoniemi 2013b.)

Testikeskuksia (=Test centre) käytetään suurien, kalliiden ja monimutkaisten tuotteiden testauksessa. Ideana on tuoda kuluttaja tuotteen luo ja udella heidän reaktiotaan. Hallitesteissä (=Hall test/mobile shop) testataan puolestaan tuotetta tai esimerkiksi mainontaa, hintaa tai pakkausta. Yleiset testipaikat ovat ostokeskuksia, joihin pystytetään väliaikainen liike. Kuluttajat altistetaan testimateriaalille ja heiltä kysytään siihen liittyviä kysymyksiä. (Trott 2008, 492.)

Messut (=Trade shows) houkuttelevat suuren määrän ostajia, jotka katselevat uusia tuotteita muutaman päivän ajan. Valmistaja näkee suoraan millaisen reaktion näytillä oleva tuote saa aikaan ostajassa. Tämä testausmetodi antaa perusteellista tietoa markkinoista, sillä os-

tajan näkemys voi vaihdella suuresti loppukäyttäjän näkemyksestä. Monadisessa eli yksilöllisessä testissä (=Monadic test) vastaajille annetaan vain yksi tuote arvioitavaksi. Tämä testaustapa on normaali tilanne tosielämässä, jossa kuluttaja kokeilee uutta tuotetta ja tekee päätöksen kokeilla tuotetta aiemman, vastaavanlaisen tuotteen käyttökokemuksensa perusteella. (Trott 2008, 492–493.)

Monadinen testi on paras vaihtoehto varsinkin elintarvikkeiden makutesteissä. Testin aikana ei ole kanssakäymistä muiden tuotteiden kanssa, kuten seuraavassa kappaleessa esiteltävässä parivertailussa. Tällöin testihenkilön huomio keskittyy vain yhteen, tiettyyn tuotteeseen. Monadinen testaustapa on hyvä varsinkin silloin kun on kyse tuotteesta, jonka ominaisuudet toinen tuote peittää. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi alkoholi ja tuliset chilit. Tällöin yhden tuotteen maistaminen vaikuttaa seuraavan tuotteen makuun. (Thomas 2010.)

Parivertailuissa (=Paired comparisons) vastaajaa pyydetään kokeilemaan kahta tai useampaa tuotetta pareittain. Jokaisen parin kohdalla häneltä kysytään kumpaa hän pitää parempana. Testitilanne ei vastaa todellista tilannetta siitä kuinka kuluttajat normaalisti käyttäytyisivät. Toisaalta tuotteita on helppo testata vastakkain ja vertailla. Kotitesteissä (=In-home placement test) saadaan tietoa tuotteesta käytössä. Tuotteet ovat vastaajien normaalissa käytössä ja he täyttävät siitä kyselyn. Tuotteita voidaan testata vertaillen tai vuoronperään. Viimeisimpänä testimuotona mainitaan paneelit (=Test panels). Valtuutetut valamiehet rekrytoidaan vastaamaan testaukseen. Testimateriaali(t) ja kyselyt voidaan lähettää myös postitse. B2B-yritykset voivat pitää testipaneeleja asiakkailleen tai välimiehille, joilla voidaan testata uutta tuotetta tai palvelua. (Trott 2008, 493.)

Ideointi, tuotekehitys ja tuotteistus ovat yleensä päällekkäisiä työprosesseja. Tuotekehitys käsitetään yleensä idean konkreettiseksi testaukseksi prototyypin tai havaintomallin avulla. (Fogelholm 2009, 28.) Yhtäältä voidaan myös puhua laajasta joukosta toimintoja, jotka yltyvät aina tuotestrategian luomiseen asti. Tuotekehityksellä ei siis välttämättä ole rajattua, virallista määritelmää vaan se voidaan ymmärtää eri tavoin. (Lehtimäki 2010, 17.)

Tuotekehitysvaihe voi nimitykseltään olla harhaanjohtava, sillä se ei tähtää ainoastaan tuotteen ominaisuuksien parantamiseen. Tuotekehitykseen sisältyy myös komponenttien, tuotantoteknologian ja alihankintaverkoston kehittäminen sekä raaka-aineiden käytön op-

timointi. Toki keskipiste on asiakkaille tarjottavassa, myytävässä tuotteessa. Tässä vaiheessa keskitytään tuotteen ja tuotevalikoiman kehittämiseen sekä tuotteen elinkaaren pidentämiseen. (Hollanti & Koski 2007, 84.) Tuotekehityksen päätavoitteena on markkinoilla pysyminen eli kilpailukeinojen parantaminen (Raatikainen 2008, 59). Toisaalta nämä edellä mainitut kehitystoimenpiteet ovat yleisesti kaikkien yritysten ulottuvilla, eikä niillä nykyään oikeastaan voida saavuttaa ylivertaisuutta kilpailijoiden tuotteisiin nähden (Lehtimäki 2010, 18).

Nykyään kun puhutaan tuotteesta, puhutaan myös palvelusta jonka asiakas saa tuotteen hankkiessaan. Palveluun kuuluvat muun muassa asiakaspalvelu, joka kertoo tuotteen ominaisuuksista, huolto, joka auttaa ongelmatilanteissa sekä takuu. Palvelut ovat osittain ai-neettomia, ainutkertaisia sekä sisällöltään vaihtelevia. Tarjooma eli tuote ja siihen liittyvät palvelut käsitetään yleensä tuotteistettuna tuotteena, josta kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa. Palvelut nivoutuvat tuotekehitykseen siten, että palvelun eri ulottuvuuksia pyritään kehittämään. Näitä ulottuvuuksia ovat palvelun laatu, asiakaspalvelu, suhdeverkostot, lisäpalvelut, verkkopalvelut sekä uudet palvelukonseptit. (Hollanti 2007, 71 & 84.)

Tuotteen konkreettisen testauksen eli tuotekehityksen kautta saadaan siis erinäisiä luonnoksia, laskelmia ja työpiirustuksia. Tuotekehityksen avulla saadaan myös tulokset materiaalivalinnoista, osaluetteloista ja muista edellytyksistä tuotteen valmistuksessa sekä tietoa tuotteeseen liittyvien palvelujen kehittämisestä. Yleensä tämä osa-alue vastaa kysymykseen tuotteen teknisestä toteutuksesta. Tuotekehitysvaihe pyritään suorittamaan yrityksissä nykyään yhä nopeammin, jotta tuote saataisiin markkinoille ja markkina-asema säilytettäisiin. Toisaalta siinä myös pyritään vähentämään virheitä ja kehittämään lopputuotteen laatua ja teknistä luotettavuutta. (Lehtimäki ym. 2010, 17–18.)

On muistettava, ettei tuotekehitys suinkaan ole yksittäinen osa-alueensa tuotteen kaupallistamisprosessissa, vaikka se joskus voidaanakin rajata idean käytännön testaukseen ja toteutukseen. Markkinatutkimus asiakastarpeesta ja muu markkinatieto ovat nimittäin kytköksissä tuotekehitykseen. Muutenkin menestynyt innovaatio on kombinaatio tuotteistamisesta, myynnistä ja markkinoinnista. (Lehtimäki ym. 2010, 18.)

Walki Oy ja asiakkaat olivat keskenään läheisessä ja vuorovaikutuksellisessa yhteistyössä jo tuotekehityksen ja tuotteen testauksen aikana. Myynti, johon lasketaan myös Ruotsin

myyjä sekä tuotekehitys kehittivät tuotteen yhdessä. Myöhemmin kuvaan astui teknologiaosasto, joka on vastuussa koneistosta ja sen kehittämisestä. (Peltoniemi 2013b.)

Tuotteen materiaalit ovat säilyneet pitkälti samana siitä lähtien kun energiapeitettä alettiin kehittää sahatavarakäärän pohjalta. Ainoastaan muovimäärää ja verkkoa on muutettu. Yrityksellä on visio tuotteen kehittämiselle ja sitä halutaan kehittää yhä ympäristöystävällisempään suuntaan. Peltoniemi muistuttaa, että tuotteessa on sekä muovia että verkkoa, eikä tuote ole siten täysin biohajoava. Olisi siis mielekasta löytää oikeanlaiset materiaalit niin, ettei energia-arvo laskisi, mutta tuote olisi ekologinen. (Peltoniemi 2013.) Kehittämistarpeita on siis yhä, vaikka tuote onkin vakiintunut markkinoille.

Asiakkaiden ja Walkin suhde on hyvin aktiivinen ja täten tuotteen ja palvelun tarjoaja eli Walki on pitkälti tietoinen asiakkaan toiveista ja kehitysehdotuksista. Taloudellinen tilanne koettelee yrityksiä ajoittain ja pyynnöt edullisemmasta tuotteesta kustannussäästöihin perustuen on arkipäivää. Walki haluaa tulevaisuudessa kehittää tuotettaan siihen suuntaan, että taloudellinen hyöty asiakkaalle kasvaisi entisestään. Tuotteen hinta on suoraan verrannollinen tuotteen materiaaleihin, joten olisi löydettävä edullisempi materiaali, joka samanaikaisesti täyttää kaikki laatuvaatimukset. (Peltoniemi 2013.)

Asiakkaiden palautteen ja tarpeen, yrityksen oman tutkimustyön sekä kilpailijoiden toimintojen ja innovaatioiden perusteella tuotetta kehitetään yhä tyydyttävämpään suuntaan. Ensisijaisena tavoitteena on vastata asiakkaiden tarpeisiin (tuote) sekä tyydyttää myös emotionaaliset tarpeet (palvelu). Tuotekehityksen avulla yritys on myös yhä muuntautumisen- ja kilpailukykyisempi.

3.2 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen on yleensä se tekijä, joka erottaa keksinnöt innovaatioista. Monet yksityiset keksijät saattavat vähätellä tuotteistamisen merkitystä tai sen tärkeyttä ei ymmärretä. Tämän vuoksi monet tuoteideat jäävätkin puolitiehen, koska tuotetta kehitetään vain pinta-puolisesti. Syinä tuotekehityksen keskenjättämiseen pidetään uskon puutetta, markkinoinnin osaamattomuutta, rahoituksen puutetta tai projektijohtamisen tuntemattomuutta. Hyvää tuoteideaa ei kannata heittää hukkaan, vaan tuoda se lähelle markkinoita eli tuotteistaa.

Tähän on saatavilla myös ulkopuolista apua oman tiedon ollessa puutteellista. (Fogelholm 2009, 30.)

Prototyypin tai havaintomallin testauksen jälkeen tulisi aina pyrkiä mahdollisuuksien mukaan tuotteistamiseen. Tuotteistamisella tarkoitetaan tuoteidean jalostamista sellaiseen muotoon, joka vastaa loppuasiakkaan eli markkinoiden odotuksia. (Fogelholm 2009, 28.) Toisin sanoen yritys määrittelee tuotteen luomiseksi tarvittavat prosessit ja konkretisoi tuotteen muodostaman kokonaisuuden asiakkaalle. (Lehtimäki ym. 2010, 21.) Lisäksi tuotteistamista pidetään tuoteidean kaupallistamisen esivaiheena, jonka avulla varmistetaan tuotteen kaupallinen läpimurto (Fogelholm 2009, 29).

Tuotteistusprosessi koostuu esimerkiksi seuraavanlaisista toimenpiteistä: Tuoteaihio, asiakaskohderyhmän määrittely, asiakkaan tarpeen ja hyödyn määrittely, valmistusmenetelmän valinta, teollinen muotoilu, tuoteominaisuuksien dokumentointi, markkinaselvitys tai -tutkimus, markkinointiviestinnän ja myyntiaineiston laatiminen, jakelukanavien valinta ja tuotteen hinnoittelu. (Fogelholm 2009, 29; Raatikainen 2008, 65.) Tuotteet ja palvelut eroavat kuitenkin toisistaan ja esimerkiksi jonkun tuotteen kohdalla tuotteistamisessa voidaan panostaa valmistusmateriaalien valintaan, kun taas toisen tuotteen kohdalla panostetaan teolliseen muotoiluun. (Fogelholm 2009, 29.)

Tuotteistamisen tavoitteina ovat asiakasarvon konkretisointi, yrityksen kustannusten vähentäminen, asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen ja sisäisen toiminnan tehostaminen (Lehtimäki ym. 2010, 21, 27). Asiakasarvo koostuu asiakkaan omista päämääristä ja tavoitteista, käyttötilanteesta johtuvista seurauksista sekä oletetuista tuoteominaisuuksista. Yritys luo tuotteelleen arvoa jo esimerkiksi raakamateriaalivalinnoilla. (Erälinna 2009, 55–57.) Asiakasarvo pyritään luomaan mahdollisimman suureksi tuotteistamalla. Tuotteistettu tuote sisältää tuotteen määrittelyn, kehityksen, tuotannon ja toimituksen. Kyseiset toiminnot on luotava siten, että asiakas saa niistä suurimman mahdollisen arvon. (Lehtimäki ym. 2010, 21.)

Valmis tuotteistus tarkoittaa tilannetta, jossa yrityksen tarjoomalla eli tuotteella tai palvelulla, on asiakkaan ymmärrettävissä oleva sisältö ja hinta. Tuotteen kokonaisuuden on oltava kunnossa asiakkaan näkökulmasta. Myytävällä tuotteella on siis oltava nimi, määritelty hinta ja tuotteen arvo osataan viestiä oikein asiakkaalle. Näiden lisäksi yrityksen sisäi-

nen tieto kaikista tuotteen toimittamiseksi tarvittavista toimenpiteistä on oltava kunnossa. (Lehtimäki ym. 2010, 21.)

Tuotteistamisen seurauksena ovat yleensä seuraavat asiat:

- Asiakastyytyväisyyden maksimointi pienin kustannuksin
- Tuotekehityksen aikaa säästyy
- Viestin tehokkuus
- Kustannustehokkuus
- Toiminnan jäsentyminen
- Säästö myyntikuluissa
- Monipuoliset hinnoittelumahdollisuudet
- Selkeämmin määritellyt työtehtävät ja optimoinnin helpottuminen (The Shattuck Group 2013; Lehtimäki 2009, 21, 27–28.)

Tuotteistamisen ideana on siis saada aikaan asiakkaiden tarpeisiin vastaavia tuotteita. Asiakkaiden tarpeet vaihtelevat kuitenkin suuresti. Haasteena on asiakastyytyväisyyden maksimointi vähin kustannuksin. Tarpeisiin yksilöllisesti vastaaminen pienin kustannuksin on erittäin haastavaa ja joillekin, kuten pienille yrityksille lähes mahdotonta. Yksilöiminen lisää kuitenkin eniten arvoa asiakkaalle. Massaräätelöinti tai -kustomointi puolestaan mahdollistaa kustannustehokkaan enemmistön tarpeiden tyydyttämisen. (Lehtimäki ym. 2010, 27–28.) Myynnillisesti asiakkaille halutaan luoda kuva yksilöidyistä tuotteista, vaikka tuotteet olisivatkin tuotteistettuja. Tuotteistamisella säästetään tuotekehittäjien aikaa, sillä heidän ei tarvitse olla jatkuvasti räätälöimässä yksittäisille asiakkaille ratkaisuja, vaan he voivat myös keskittyä uusiin asioihin (Lehtimäki ym. 2010, 38).

Tuotteistamisprosessin onnistuminen on riippuvainen riittävien resurssien saatavuudesta sekä ylimmän johdon tuesta. Resurssien takaaminen on elintärkeässä roolissa silloin kun yritys on aloittelemassa tuotteistamispyrkimyksiään. Tuotteistaminen yleensä myös kannattaa, sillä riski laajalle projektityölle ominaisille heikoille tuotoille on pieni (The Shattuck Group 2013). Laajat projektityöt vaativat usein suuria rahallisia ponnistuksia eikä tuotto ole aina varmaa. Tuotteistettu tuote on valmis paketti, joka vastaa asiakkaiden tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin riski tuotteen epäonnistumisesta on pienempi. Ei pidä unohtaa myöskään jatkuvan kehittämisen tärkeyttä. Vaikka tuote olisi kuinka

loppuun asti hiottu, on silti säilytettävä uusiutumiskyky sillä markkinat muuttuvat jatkuvasti. (Lehtimäki ym. 2010, 37–38.)

Tuotteistamisen suurin hyöty on, että asiakas saa välittömästi tietää hänelle koituvasta arvosta. Tuotteistettu tuote välittää asiakkaalle tiedon siitä mitä hän on ostamassa ja mihin ongelmaan tai tarpeeseen tuote tuo ratkaisun tai helpotusta. (Lehtimäki ym. 2010, 27.) Tällöin myös yritys säästää myynnistä koituvia kuluja. Kun tuotteistaminen on hoidettu hyvin, asiakkaat eivät välttämättä tarvitse kontaktia myyjän kanssa ostaakseen tuotteen. (The Shattuck Group 2013.)

Yrityksen sisäisiä hyötyjä ovat mm. kustannustehokkuus ja toiminnan jäsentyminen ja selkeytyminen. Tällä tarkoitetaan tehokkuutta toiminnassa, kun selkeät pelisäännöt on laadittu. Tuotteen sisällön ja ulkoisten rajapintojen huolellinen miettiminen säästää aikaa turhalta sählämiseltä. Tuotteistettu tuote on looginen kokonaisuus, jonka sisältö ja muoto eivät muutu kesken kaiken spontaanisti tunnepohjalta. (Lehtimäki ym. 2010, 28.)

Sisäisiin hyötyihin kuuluu myös työtehtävien määrittelyn ja optimoinnin helpottuminen. Täten myös johtaminen helpottuu, kun toimintoja voidaan hallita paremmin. Kun rutiineja karsitaan, jää enemmän aikaa haastaville tehtäville ja siten kartutetaan sisäistä asiantuntijuutta. Tämä puolestaan edesauttaa yksilöiden oppimista. Myynnilliseltä ja markkinoinnilliselta kannalta katsoen tuotteistaminen monipuolistaa hinnoittelumahdollisuuksia, helpottaa myyntityötä ja luo uusia mahdollisuuksia markkinoinnille ja myynnille. Lisäksi kilpailuasema paranee tunnistettavan ja houkuttelevan tarjooman myötä. (Lehtimäki ym. 2010, 28.)

3.3 Markkinointivaihe

Kun tuote on testattu ja paketoitu valmiiksi paketiksi, on markkinointivaiheen aika, jota kuvattiin jo kuviossa 1. Markkinointivaiheeseen kuuluvat muun muassa markkinointi, brändäys ja lanseeraus. Markkinoinnin on tarkoitus edistää myyntiä ja lisätä tietoisuutta tuotteesta tai palvelusta ja yrityksestä. Tässä luvussa kartoitetaan markkinoinnilliset kilpailukeinot ja toimenpiteet.

Erilaiset ratkaisut ovat markkinoinnillisia kilpailukeinoja. Päätökset niin hinnasta, markkinointikanavasta kuin viestinnästäkin vaikuttavat markkinoinnin tehokkuuteen ja täten myös myyntiin. Kuten kuvioista 1 nähtiin, markkinointi ei suinkaan lopu lanseeraukseen, vaan jatkuu koko tuotteen elinkaaren ajan. Lehtimäki ym. mainitsevat, ettei B2B-markkinointi rajoitu ainoastaan tuotemarkkinointiin vaan käsite sisältää myös yritystason markkinoinnin. Yritystason markkinointi liittyy läheisesti kaupallistamiseen. (Lehtimäki ym. 2010, 18–19.)

Kaupallistaminen ei kuitenkaan tarkoita ainoastaan uuden tuotteen markkinointia vaan se tarkoittaa prosessia, jonka toimenpiteiden avulla luodaan menestyksekkäs tuote. Se on siis uuden tuotteen markkinoille viemistä, suunnittelua ja toteutusta. Kaupallistaminen käsitteenä kulkee koko ajan mukana niin tuotekehityksessä, myynnissä kuin tuotteistamisessakin. Se voidaan käsittää tavallaan osaksi markkinointia, sillä yksi kaupallistamisen haasteista on tuotteen tarjoaman arvon onnistunut kommunikointi asiakkaalle. (Lehtimäki ym. 2010, 19–20.)

B2B-markkinoinnille ominaista on, että ostaja on yritys tai muu organisaatio, kuten vaikkapa urheiluseura, sairaala tai kunnan virasto. Ostopäätös perustuu täten ostavan yrityksen tai organisaation sisäisiin tarpeisiin, kokemuksiin sekä resursseihin eikä tunteisiin, mikä on B2C-tilanteissa yleistä. Hankinnat voivat olla kertaluonteisia, jatkuvia tai epäsäännöllisiä. Näiden tekijöiden vuoksi B2B-markkinointi on yleensä sovellettua ja tilannekohtaista. Täten ei voida esittää yhtä ainoaa B2B-markkinoinnin mallia. (Rope 1998, 13–15.)

Koska asiakkaiden ostopäätös perustuu tarpeisiin, on markkinoinnin tavoite luonnollisesti asiakkaiden tarpeiden selvittäminen. Ydintarjoaman eli itse tuotteen tai palvelun ympärille luodaankin usein lisäetuja ja -palveluja sekä mielikuvia, joista koko tarjooma koostuu. Tuki- ja lisäpalveluiden avulla pyritään siihen, että asiakkaan tarpeet täytetään mahdollisimman pitkälti. Pelkästään sovelletulla tarjoomalla ei kuitenkaan välttämättä päästä ostopäätökseen, vaan siksi tarvitaan myös muita kilpailukeinoja. (Hollanti 2007, 16–17, 74.)

Brändi onkin yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista. Brändi on lisäarvo, jonka kuluttaja kokee muihin samantyyliisiin tuotteisiin verrattuna ja jonka asiakas on valmis maksamaan. (Raatikainen 2008, 97.) Se on kokonaisuus, joka koostuu tuotteista, palveluista, eduista ja mielikuvista. Se viestii monipuolisuudesta ja korkeasta laadusta. Sen myös usko-

taan parantavan asiakasuskollisuutta. (Hollanti 2007, 92–94.) Tunnettuja suomalaisia brändejä ovat muun muassa Fiskars, Fazer, Nokia, Hackman ja Valio (Raatikainen 2008, 97).

Markkinoinnin kilpailukeinoja on aiemmin kuvattu 4P-mallilla, jonka rinnalle on sittemmin markkinoinnin luonteen muuttuessa tullut 7P-malli. Mallin nimi tulee englanninkielisistä termeistä product (= tuote, tarjooma), price (= hinta), place (= markkinointikanava, saatavuus), promotion (= markkinointiviestintä), participants (= prosessiin osallistujat), physical evidence (= palvelun fyysiset puitteet) ja process (= palveluprosessi). Kilpailuetu voidaan säilyttää millä tahansa näistä tai niitä tilanteen mukaan yhdistelemällä. Tätä markkinointimixiä voidaan käyttää niin tuotteen, palvelun, tapahtuman kuin informaationkin markkinointiin. (Hollanti 2007, 19–21.)

Lyhyesti tiivistettynä kilpailuetu voidaan siis saavuttaa tuotteella, joka on ainoa laatuaan tai selvästi ominaisuuksiltaan kilpailijoiden tuotteita parempi. Myös hinnalla voidaan kilpailla, jolloin yleensä edulliset tuotteet saavat kilpailuedun markkinoilla, vaikka ne olisivat laadultaan kilpailijoiden tuotteita huonompia. Hinta viestii myös tarjooman laadusta ja vaikuttaa kohderyhmän mielikuviin tuotteesta. Kolmas kilpailukeino on markkinointikanava eli saatavuus. Tällä tarkoitetaan tarjoomien sekä niihin liittyvän informaation ja viestinnän saatavuutta ja jakelua. Markkinointiviestintään sisältyy puolestaan julkisuus, mainonta, menekinedistäminen, suhde- ja tiedotustoiminta sekä henkilökohtainen myyntityö. Viestinnän avulla pyritään takaamaan kysyntä. Prosessiin osallistujilla tarkoitetaan esimerkiksi asiakaspalveluhenkilöstä, jonka avulla voidaan myös osaltaan saavuttaa merkittävä kilpailuetu. Myös yrityksen fyysiset tekijät eli toimitilat voivat antaa asiakkaalle positiivisen kuvan yrityksestä ja heidän tarjoomastaan. Viimeinen kilpailukeino on koko palveluprosessi itsessään. Jotta sillä saavutettaisiin kilpailuetu, tulisi sen toimia hyvin kaikissa palvelun toteuttamisen vaiheissa suunnittelusta alkaen. (Hollanti 2007, 20–21.)

Äijö (2008) kuvaa strategisia menestystekijöitä J- Togertin Pentagon-mallin avulla. Pentagon-malli on talo, jonka sisällä ovat yrityksen sisäiset tekijät, jotka luovat tuotteesta ja siihen sidotusta palvelusta ylivoimaisen kilpailijoihin verrattuna. Talon ulkopuolelta löytyvät taas ne tekijät, jotka asiakas kokee. Ulkopuolella ovat siis esimerkiksi tarjooma, hinta, palvelu, viestintä, brändi/imago ja saatavuus. Näiden tekijöiden perusteella asiakas kokee tarjoomasta hänelle koituvan hyödyn ja tekee sen perusteella ostopäätöksen. Yrityksen sisäiset resurssi- ja osaamistekijät tekevät yrityksestä ylivoimaisen kilpailijoihin nähden. Tällai-

sia tekijöitä ovat taloushallinto, johto ja henkilöstö, yrityskulttuuri, asiakastuntemus, viestintä, logistiikka, layout jne. Palvelun laatu ei siis ole riippuvainen pelkästään palveluhenkisyydestä. Kaikki edellä mainitut asiat mahdollistavat hyvän palvelun. (Äijö 2008, 184.)

Markkinoinnin rooli vaihtelee tuotteen elinkaaren aikana. Hollanti ja Koski (2007) esittävät havainnollistavan taulukon tuotteen eri elinkaarien aikana tapahtuvista muutoksista. Taulukossa kuvataan kunkin vaiheen asiakkaat, asiakassuhteiden kehittyminen, tarjooman kilpailukyky, liikevaihto, markkinointikustannukset, markkinointistrategia ja kilpailukeinojen painopiste. (Hollanti 2007, 78.)

Lanseerausvaiheessa asiakkaat ovat yleensä varhaisia omaksujia sekä suspekteja eli asiakkaita, jotka mahdollisesti kuuluvat kohderyhmään ja prospekteja eli asiakkaita, joihin on saatu jonkinlainen yhteys. Tässä vaiheessa tuotteen elinkaarta tarjoomalla on ainutlaatuisen kilpailukyky ja kilpailukeinojen painopiste on markkinointiviestinnässä ja tarjoomassa itsessään. Markkinointikustannukset ovat tässä vaiheessa suuret, sillä yritys panostaa kohderyhmän saavuttamiseen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen. Markkinointistrategiana on luonnollisesti markkinoille tulo. Lisäksi liikevaihto on lanseerausvaiheessa yleensä pieni. (Hollanti 2007, 78.)

Walkin kilpailueduiksi kuusimetrisen kääreen kohdalla voidaan varmasti nimetä tuote ja sen laatu sekä hinta. Koska Walki on maailman ainoa toimija, joka pystyy toimittamaan näinkin leveää energiapeitettä, on hinta sen vuoksi korkea. Asiakkaille ei ole yksinkertaisesti edullisempaa vaihtoehtoa tarjolla, joten he tyytyvät maksamaan korkeamman hinnan tuotteesta. (Peltoniemi 2013.) Hinta viestii uusille asiakkaille siis laadusta, arvosta ja myös koko yrityksen organisaatiosta. Lisäksi se vaikuttaa kilpailijoiden toimintaan. (Hollanti 2007, 99.) Korkeista hinnoista huolimatta alennukset B2B-kaupoissa ovat varsin yleisiä (Rope 1998, 113).

3.4 Lanseeraus suunnitelma

Tässä opinnäytetyössä luodaan lanseeraus suunnitelma energiapeitteelle Saksan markkinoille. Muita lanseerauksen vaihteita avataan lyhyesti, mutta niihin ei syvennyttä. Edellisissä

alaluvuissa esiteltiin jo kaupallistamis- ja lanseerausprosessien vaiheet tarkemmin, joten tässä luvussa keskitytäänkin pelkästään lanseeraussuunnitelman teoriaan.

Lanseerausprosessin aloitus ajoittuu yleensä jonnekin tuotekehityksen ja tuotteen testaamisen rajamaille. Prosessi alkaa lanseerauksen suunnittelulla, josta siirrytään toteutukseen eli konkretisointiin. Kolmantena vaiheena on organisaation kouluttaminen, jonka jälkeen tuote julkistetaan markkinoille. Lanseerauksen lopussa voidaan suorittaa jälkiarviointi siitä, kuinka hyvin lanseeraus onnistui.

Silloin kun yrityksen eri osastot ovat yhdessä ideoineet ja luoneet uuden tuotteen, joka aiotaan tuoda markkinoille, on aika kohdistaa resursseja lanseeraukseen eli tuotteen onnistuneeseen esittelyyn markkinoilla. Kun tiedetään mitä ollaan lanseeraamassa, voidaan laatia lanseerausviesti ja toteutus (Lehtimäki ym. 2010, 75). Koko lanseerausprosessin tehtävänä on selvittää oikea ajankohta, kohderyhmät sekä markkinointistrategia ja lanseerauksen toteutustapa.

Lanseeraussuunnitelman laatiminen on varsin laaja prosessi, joka luo pohjan koko lanseerausprosessille. Siihen on otettava huomioon muun muassa niin rahallisia kuin strategisia ydinkohtia. Lanseeraussuunnitelmasta on myös tehtävä tiivistelmä yrityksen johdolle.

Lanseerausta varten on koottava oikeanlainen ryhmä henkilökuntaa, jotka muodostavat lanseeraustiimin. He ovat henkilöitä markkinoinnista, tuotekehityksestä, myynnistä, tuotannosta ja ylimmästä johdosta ja heidän avullaan prosessi sujuu suunnitelmien mukaisesti, kun tehtävät ja vastualueet on jaettu jo lanseeraussuunnitelmassa (Lehtimäki ym. 2010, 75). He toimivat myös viestinviejinä ja koordinaattoreina eri toiminnoissa. Tiimin kasaaaminen on hyödyksi ennen kaikkea siinä, ettei tarvitse etsiä uusia, vapaaehtoisia henkilöitä kesken prosessin hoitamaan asioita pikaisella aikataululla. Lisäksi valmiin tiimin avulla pysytään lanseerauksen aikataulussa ja budjetissa, kun kaikki etenee suunnitelmien mukaan.

Lanseerausta varten on etsittävä tietoa erinäisistä asioista yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. Lanseerausta aloitellessa tehdään lähtökohta-analyyseja niin ympäristöstä, markkinoista, kilpailijoista kuin yrityksestä itsestäänkin. Lähtökohta-analyysivaiheessa kartoite-

taan myös yrityksen jo olemassa oleva tieto ja sen perusteella päätellään onko tietoja tarvetta päivittää ja mitä uusia tietoja tarvitaan lanseerausta varten. (Rope 1999, 34–35.)

Toimintaympäristön analyysissä tutkimuskohteena on ympäröivä, muuttuva maailma. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi PEST-analyysin avulla. PEST-analyysi tutkii ympäristön poliittisia (= Political), taloudellisia (= Economical), sosiaalisia (= Social) ja teknologisia (= Technological) muuttujia. Tietoa saadaan muun muassa ikäjakaumasta, lakisäännöksistä, taloustilanteesta, kehitystrendeistä ja tulevaisuuden näkymistä. Tämän analyysin avulla voidaan tutkia tarkkaan esimerkiksi tietyn maan tai alueen toimintaympäristö. (Jurevicius 2013.)

Markkina-analyysin avulla saadaan luonnollisesti tietoa markkinoista; niiden koosta, rakenteesta, ostokäyttäytymisestä ja kylläisyysasteesta (Investopedia 2013a). Kylläisyysasteella tarkoitetaan markkinatilannetta, jossa tarjonta ylittää kysynnän (Investopedia 2013b). Jos esimerkiksi sukkahousut eivät koskaan menisi rikki, eivät kuluttajat ostaisi niitä jatkuvasti. Tällaisessa tilanteessa tarjonta on kysyntää suurempi. Markkinoista tarvitaan tietoa, jonka perusteella päätellään onko yrityksen tuotteelle tai tuoteryhmälle kysyntää (Investopedia 2013a).

Kilpailija-analyysi kohdistuu yrityksen kilpailijoiden ja heidän samantyyppisten tai korvaavien tuotteiden kartoittamiseen kohdemarkkinoilla. Kilpailijoiden tuotteita ja palveluita voidaan arvioida niiden tuottaman hyödyn tai mielikuvan perusteella. Myös hinnoitteluperusteita, jakelukanavia ja viestintää arvioidaan. Lisäksi kilpailevan yrityksen sisäistä osaamista sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia voidaan tutkia. Apuna tässä vaiheessa voidaan käyttää SWOT-analyysia, joka tarkastelee yrityksen toimintaa sen vahvuuksien (= Strengths), heikkouksien (= Weaknesses), mahdollisuuksien (= Opportunities) ja uhkien (= Threats) kautta. (Goodrich 2013.)

Viimeinen lähtökohta-analyysi on yrityksen analyysi omasta itsestään. Siinä pohditaan yrityksen valmiuksia ja mahdollisuuksia. Seuraavat asiat ovat huomionarvoisia analyysia tehtäessä: yrityksen markkinoinnillinen osaamistaso, taloudellinen ja tuotannollinen tilanne, henkilöstöresurssit, nykyisten tuotteiden markkina-asemat, uuden tuotteen mielikuvatekijät ja brändin kehitys. Periaatteena on, että uuden tuotteen merkitystä yritykselle nyt ja tulevaisuudessa pohditaan. (Raatikainen 2008, 200–203.)

3.5 Lanseeraussuunnitelman sisältö

Raatikainen (2008) kuvaa lanseerausprosessia kehänä. Kehän keskellä on tuotekehityksen tuloksena kehitetty tuote tai palvelu. Kehäkuviota voi tulkita siten, että lanseerausprosessi voi alkaa mistä kehän osiosta vain. Aloitetaan prosessin kuvaamisen ylimmästä osiosta eli lähtöanalyyseistä. Kehää kierrettäessä myötäpäivään tullaan strategisiin valintoihin. Seuraavana kehän kulkusuunnassa on markkinoinnilliset perusratkaisut, joista seuraava vaihe on aikataulutus. Kun lanseerauksen aikataulu on laadittu, siirrytään budjetin laadintaan. Näiden kohtien läpikäynnin jälkeen lanseeraussuunnitelma esitellään yrityksen ylimmälle johdolle. Kun suunnitelma on valmis ja esitelty, on aika toteuttaa lanseeraus. Lanseerausprosessin päätteeksi voidaan suorittaa jälkiarviointi siitä, kuinka hyvin lanseerauksessa onnistuttiin. Tässä vaiheessa voidaan tehdä vielä korjaavia päätöksiä, jotka voivat vielä vaikuttaa uuden tuotteen lanseerauksen onnistumiseen. Lanseerauksen seurannan jälkeen korjaavia liikkeitä voidaan alkaa tehdä esimerkiksi Raatikaisen kehämallin mukaisesti. (Raatikainen 2008, 199.) Tärkeintä lanseerausprosessissa on, että se on joustava ja että kaikki avaintoiminnot ovat prosessissa mukana. Tällöin pystytään nopeasti huomaamaan muutostarpeet ja tekemään niihin tarpeelliset korjaukset. (Lehtimäki ym. 2010, 74.)

Lanseeraussuunnitelma voi myös olla eräänlainen korjaava toimenpide edellisille epäonnistuneille lanseerauksille. Se ei siis läheskään aina ole ainutkertainen tapahtuma, jota sovelletaan vain uuden tuotteen yhteydessä. Yrityksen olemassa olevaa tietoa yrityksen sisäisistä resursseista käytetään uudessa lanseerauksessa mahdollisimman paljon hyväksi. Täten tehdyt virheet voidaan välttää uudessa lanseerauksessa.

Vaikka Raatikaisen kehämalli lanseerausprosessista onkin hyvin looginen ja miksei myös pätevä, ei ole olemassa yleispätevää tapahtumaketjua. Prosessit ovat hyvin yrityskohtaisia ja kehän malli on lähinnä suuntaa-antava ja siten sovellettavissa. Yrityksillä ei siis aina ole tarvittavia resursseja seurata Raatikaisen ehdottamaa kehämallia.

Raatikaisen kehämallissa lanseerausprosessin voi aloittaa valitsemallaan kehän osiolla. Raatikaisen malli on kuitenkin vain yksi tapa kuvata lanseerausprosessia. Rope (1999) ehdottaa lanseerausprosessin aloittamista aikataulutuksella ja budjetoinnilla (Rope 1999,

35–36). Nämä kaksi asiaa ovatkin ne tekijät, jotka vaikuttavat prosessin muita vaiheita koskeviin päätöksiin.

Seuraavaksi käydään läpi lanseeraussuunnitelman tärkeimmät ydinkohdat. Lähdetään liikkeelle Raatikaisen kehän ylimmästä osiosta eli lähtöanalyyseista. Niiden perusteella luodaan siis lanseeraussuunnitelma. Analyysit antavat tietoa lähtötilanteesta ennen lanseerausta ja näiden perusteella valitaan osa-alueet joihin panostetaan enemmän kuin toisiin. Kun lähtöanalyysit on tehty, on aika laatia lanseeraussuunnitelma. Kerätyn informaation perusteella tehdään päätökset rahallisista ja strategisista toimenpiteistä. Suunnitteluprosessi saa alkunsa kun lanseerauksen johtoon nimetty taho järjestää starttipalaverin, jossa lanseeraustiimi kokoontuu (Lehtimäki ym. 2010, 75).

Lanseeraustiimi käy yhdessä läpi ydinkohdat, joiden avulla päästään lanseerauksen tavoitteeseen. Yhtäältä osa ydinkohdista tarvitsee erityisesti tietyn osa-alueen ammattilaisia, mutta osa tehtävistä voidaan hoitaa yhteistyössä koko tiimin voimin. Kuitenkin erityisesti myynnin on suotavaa olla tiiviisti mukana lanseerauksessa, jotta lanseerausprosessi testauksesta esittelyyn nopeutuisi ja jotta tuote saataisiin nopeammin asiakkaiden ulottuville. (Lehtimäki ym. 2010, 75–77.)

Pohjan lanseeraussuunnitelmalle luo taloudelliset ja laadulliset tavoitteet, joiden takia lanseerausta lähdetään ylipäättänsä toteuttamaan. Lanseeraustiimi, joka koostuu yrityksen eri avaintoiminnoista, laatii omien osa-alueidensa tavoitteiden pohjalta yhteiset päätavoitteet. Ne voivat olla imagollisia, taloudellisia ja/tai tunnettuustavoitteita. Imagollisia tavoitteita ovat muun muassa laatu ja kansainvälisyys. Taloudellisiin tavoitteisiin kuuluvat puolestaan myynnilliset ja kannattavuus tavoitteet. Tunnettuustavoitteisiin päästään yleensä tehokkaan mainonnan ja hyvin suunnitellun markkinointiviestinnän avulla. (Raatikainen 2008, 206.) Tavoitteiden määrittelyssä käydään läpi myös niiden mittarit.

Jotta päästäisiin tavoitteisiin, on määriteltävä kohdemarkkinat, joilla lanseeraus tapahtuu. Markkinoista otetaan selvää ja kerätään tietoa lähtöanalyysien avulla ja näiden perusteella määritetään ja kuvataan tarkemmin lanseeraussuunnitelmassa. Kohdemarkkinamäärittelyyn voidaan liittää arvolupaus, jota myös käsitellään lanseeraussuunnitelmavaiheessa. Arvolupaus on toisaalta myös tukena markkinointiviestinnässä, mutta arvolupaus voidaan osittain muokata asiakaskohtaisesti. Arvolupaus pohjautuu tuotemäärittelyyn, mutta se voidaan

viestiä eri asiakkaille eri tavoin, riippuen siitä mitä hyötyjä eli millaista arvoa tuotteesta koituu asiakkaalle ja hänen liiketoiminnalleen. (Lehtimäki ym. 2010, 76.)

Rahalliset ydinkohdat voidaan käydä yhdessä läpi koko tiimin kanssa. Budjetin laatiminen on luonnollisesti tärkein peruskivi aikataulun lisäksi koko lanseerauksen onnistumiselle. Sen on oltava toteutettavissa oleva ja järkevästi laadittu jokaista ydinkohtaa huomioiden. Sen arvioiden tulisi olla mahdollisimman tarkkoja, jotta ikäviltä yllätyksiltä vältyttäisiin. Kuluja syntyy jo tuotekehitysvaiheessa, jolloin lanseeraus yleensä lähtee käyntiin. (Raatikainen 2008, 206.) Rahallisiin ydinkohtiin kuuluu myös hinnoittelustrategia. Perustuuko hinta pelkästään materiaaleihin vai voidaanko tarjota korkeammalla hinnalla, sillä tuotteella ei ole kilpailevia tuotteita? (Lehtimäki ym. 2010, 76.) Hinta luo asiakkaalle mielikuvan yrityksestä ja tuotteesta. Tuote mielletään laadukkaaksi, kun sen hinta on korkea ja laatu on vähintään normaalia korkeampi. Ylin mahdollinen hinta määräytyy kysynnän mukaan eli siitä, kuinka paljon kohderyhmä on tuotteesta halukas ja kyvykäs maksamaan. (Hollanti 2007, 98, 102–103.) Hinnalla on siis yhteys tuotteen menestykseen.

Suunnitteluvaiheessa luodaan suunnitelma henkilökunnan kouluttamiselle. Erityisesti myynti ja asiakaspalvelu ovat niitä avainryhmiä, jotka tulevat olemaan päivittäisessä kontaktissa asiakkaan kanssa. He ovat myös yhteydessä asiakkaaseen jo alusta asti, kun kyselee uudesta tuotteesta ja sen ominaisuuksista, saatavuudesta ja hinnasta alkaa saapua. Heidän on tunnettava lanseerattu tuote läpikotaisin, jotta yritys onnistuisi tavoitteessaan eli onnistuneessa lanseerauksessa, mikä puolestaan tarkoitti kaupallisen menestyksen tavoittelua. Kun henkilökunta on ammattitaitoista, on asiakkaan kokemus riski pienempi ja hän tekee kaupat varmemmin. Jotta voitaisiin optimoida asiakkaan tyytyväisyys, on suunnitelmavaiheessa otettava esiin myös asiakaspalvelun järjestäytyminen. Tällöin käydään läpi konkreettiset asiat, kuten kuinka tukitoiminnot ja palvelut järjestetään. (Lehtimäki ym. 2010, 76, 81.)

Näiden edellä mainittujen asioiden lisäksi on kartoitettava jakelukanavat ja luotava sen perusteella jakelustrategia. Lanseeraussuunnitelmaan on sisällytettävä myös tuotteen elinkaaren hahmottelu, markkinointiviestintä ja -testaus, maantieteellinen julkistusstrategia sekä riskit ja muut huomioon otavat asiat, jotta lanseeraussuunnitelma olisi kattava. (Lehtimäki ym. 2010, 76.)

Tämän opinnäytetyön lanseeraussuunnitelma tulee perustumaan sekä teoriaan että benchmarkaukseen. Benchmarkauksella tarkoitetaan oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan. Työn kvalitatiivisessa tutkimusosiossa haastatellaan työntekijöitä eri toimialojen yrityksistä koskien yritysten eri lanseeraustapoja ja kokemuksia. Tutkimustuloksia ja Walkin edellistä lanseerausta tarkastellaan ja benchmarkataan. Lanseeraussuunnitelmaan sisällytetään myös markkina-analyysi kohdemarkkinoista, joka esitellään seuraavassa pääluvussa.

4 KOHDEMARKKINA-ANALYYSI: YMPÄRISTÖTIETOINEN SAKSA

Lanseeraussuunnitelmaa varten on tehtävä selvitys kohdemarkkinoista eli on tehtävä erinäisiä analyyseja niin ympäristöstä, asiakkaista kuin kilpailijoistakin. Tässä luvussa keskitytään selvittämään Saksan markkinoiden potentiaalia Walkin erikoisleveälle energiapeitteelle. Lisäksi tarkastellaan lyhyesti Suomen markkinoiden tilannetta sekä bioenergiaa yleisesti, sillä metsien hyödyntäminen bioenergian tuotannossa on jo vakiintunutta ja pitkälle kehittyntä. Suomen tilannetta tarkastellaan siis vertailun vuoksi ja tilanteen kartoittamiseksi.

Tavoitteena on kiinnittää tuotteen kannalta tärkeimpiin seikkoihin huomiota ja etsiä mahdollisimman monipuolista tietoa ensisijaisesti suomen- ja saksankielisistä lähteistä. Lähteet ovat pääasiallisesti sähköisiä, sillä ne päivittyvät useammin ja ovat tuoreempia lähteitä kuin monet kirjalähteet.

4.1 Katsaus metsäteollisuuteen ja bioenergiamarkkinoihin Suomessa

Metsäteollisuus on ollut läpi historian yksi Suomen vientivalteista. Perinteisen sahatavaran ja sellun rinnalle on noussut vuosien saatossa yhä kilpailukykyisempi kirjo erilaisia puu- ja paperituotteita sekä niistä edelleen jalostettuja tuotteita. Tullihallituksen (2013) raportin mukaan paperin ja pahvin ja niistä tehtyjen tuotteiden vienti nousi jopa kolmella prosentilla tammi ja maaliskuun välillä heikosta taloustilanteesta huolimatta. Metsäteollisuudella meni kokonaisuudessaankin varsin hyvin, sillä sen tuotteiden kokonaisvienti kasvoi kolmella prosentilla, joka puolestaan oli 19,6 prosenttia Suomen kokonaisviennistä. Toisaalta metsäteollisuuden kokonaisvienti laski neljä prosenttia viimevuotisesta. (Tullihallitus 2013, 7–8.)

Metsälehti Makasiinissa (2012) uutisoitiin heikosta turvetilanteesta. Riikilän artikkelissa käy ilmi, että Jyväskylän Energian polttoaineseos muodostuu jopa 60 %:sti turpeesta. Loput 40 % saadaan puusta. Huono turvesato johtuu sateisista kesistä, sillä turve ei ehdi kuivua keräystä varten tarpeeksi. Mikko Riikilän kirjoittaman artikkelista nähdään, että bioenergia on jo vahva kilpailija uusiutumattomien energianlähteiden rinnalla ja kysyntää bio-

energialle on. Sade on huonoksi turpeelle ja siksi onkin luontevaa ajatella hakkuutähteitä potentiaalisena bioenergianlähteenä, sillä risukasat on mahdollista suojata sateelta. Hakkuujätteet ovat pinossa kuivumassa muutaman viikon kun taas esimerkiksi kannot ovat kuivumassa yleensä yhdestä kahteen vuotta. Tähteet ostaa yleensä joko suoraan bioenergiayhtiö tai puunostaja eli sahayhtiö, joka myy ne edelleen bioenergiayhtiölle. (Riikilä 2012a, 10–11; 2012b, 3.)

UPM:n metsätalousjohtaja Sauli Brander toteaa Aarre-lehden (2012) haastattelussa, että hakkuujätteiden ja kantojen käyttömäärät ovat kasvaneet huomasti lyhyellä aikavälillä. Hyvin puustoisesta päätehakkuusta saattaa kertyä jopa sata kiintokuutiota kantoja per hehtaari. Tällainen määrä kantoja sisältää sellaisen määrän energiaa, että se riittäisi vuodeksi kymmenen omakotitalon lämmitykseen. Mitä tahansa päätehakkuualueita ei kuitenkaan hyödynnetä. Kun pinta-ala on alle hehtaarin, metsäkuljetusmatka yli 400 metriä tai etäisyys voimalaitokselle on turhan pitkä, jää päätehakkuualueen jämät hyödyntämättä. Erityisesti kantojen myymisellä on metsänomistajalle uuden istutuksen yhteydessä suuri hyöty. Sekä kannoista, että hakkuujätteistä maksetaan metsänomistajalle kantorahatuloa. Kaiken lisäksi kantojen ja hakkuujätteiden keräämisellä on työllistävä vaikutus. (Latokartano 2012.)

4.2 Saksan metsäteollisuus ja energiamarkkinat

Saksa tunnetaan uusiutuvan energian puolestapuhujana. Fukushima ydinonnettomuuden jälkeen Saksan energiapolitiikka on ollut yksi maailman puhutuimmista aiheista. Vuoden 2011 kesäkuussa hyväksyttiin suunnitelma koko ydinvoiman käytöstä luopumisesta vuoteen 2022 mennessä. Uusiutuvan energian tuotannon on suunnitelmien mukaan nouseva vuoteen 2050 mennessä kahdeksaankymmeneen prosenttiin kokonaisenergiantuotannosta. (Tiilikainen 2011.) Vuonna 2011 uusiutuvan energian osuus energiankulutuksesta oli 12,5 %, josta biomassan osuus oli 8,4 %. Samana vuonna biomassan osuus energianlähteenä kokonaislämmityskulutuksesta oli 91,7 %, kun taas kokonaissähkönkulutuksesta biomassan osuus oli 29,9 %. Biomassaa käytetään siis tehokkaasti lämmityksessä. Biomassan määrällinen käyttö Saksassa kasvoi jopa 122 % vuodesta 1991 vuoteen 2011. (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit 2012).

Biomassa on orgaanista ainesta kuten levää, puuta tai peltokasveja, biojätettä sekä maa- ja metsätalouden ylijäämämateriaaleja ja jäteliemiä. Periaatteessa biomassalla tarkoitetaan materiaa, joka on syntynyt fotosynteesin avulla. Biomassaa voidaan jalostaa muun muassa rakennusmateriaaleiksi, energiaksi, kuiduiksi, lääkkeiksi ja polttoaineeksi. (European Biomass Industry Association 2012).

Puunjalostus sekä selluloosa- ja paperiteollisuus olivat vuonna 2004 myynnin perusteella suurimpia Saksan metsäteollisuuden aloja. Yhdessä ne olivat jopa 58 % koko metsäteollisuuden myynnistä. Saksan metsävarat ovat Euroopan suurimmat, jättäen Ruotsin, Ranskan ja Suomen taakseen. (GermanTimber 2007.) Saksan paperimassan tuotanto oli kuitenkin vuonna 2004 noin viisi kertaa pienempi määrältään kuin Suomen tuotanto. Vuonna 2011 paperimassan tuotanto oli enää 3,8 kertaa pienempi kuin Suomen tuotanto. Paperin ja pahvin tuotanto on noin puolitoista kertaa tuotannon määrältään suurempi kuin Suomen. Kaksi vuotta sitten tuotanto oli jopa kaksinkertainen. (Food and Agriculture Organization of the United Nations 2012.) YK:n tilaston perusteella Saksan paperiteollisuudella menee tuotannon määriä vertaillessa paremmin kuin Suomen paperiteollisuudella. Toisaalta, verratessa maiden metsävaroja suhteessa tuotannon määriin, voidaan päätellä Suomen käyttävän metsävarojaan enemmän hyödyksi. Saksan metsävarat ovat nimittäin liki kolminkertaiset. (GermanTimber 2007.)

Saksassa on paljon vanhoja ja suojeltuja metsiä, joissa kasvaa jopa 76 erilaista puulajia. Viime vuosina Saksa on tullut yhä aktiivisemmaksi metsien hoidossaan, sillä Saksan metsäkuolemat ovat olleet 80-luvulta lähtien ajoittain ajankohtainen aihe. Viimeisen neljänkymmenen vuoden aikana Saksan metsäpinta-ala on kasvanut miljoonalla hehtaarilla. Tämä johtuu varmasti osittain metsien lisääntyneestä suojelusta ja hoidosta. (Saksan Helsingin suurlähetystö 2011.) Saksa ja saksalaiset ovat hyvin ympäristötietoisia ja tietoisia metsien positiivisesta vaikutuksesta ilmastoon. Aktiivinen metsien suojelu ja hoito siis varmasti osaltaan verottavat ja jarruttelevat Saksan metsäteollisuuden kasvua.

Myös eri vyöhykkeiden kestävyys vaihtelee. Esimerkiksi pohjoisen havumetsävyöhykkeen luonnon kestävyys on melko hyvä, sillä ihmistoiminnan aiheuttama paine on varsin pieni verrattuna esimerkiksi savanneihin tai trooppisiin sademetsävyöhykkeisiin. Kestävyyden vaihtelua selittävät luonnon bioottinen ja abioottinen kestävyys. Bioottinen on esimerkiksi biomassan tuotantoa ja lajiston määrällistä kehitystä, kun taas abioottinen kestävyys on

fysikaalista ja kemiallista kestävyyttä, joihin vaikuttavat olosuhteet, kuten lämpötila, maanpinnan kaltevuus ja tuulisuhteet. (Vuoristo 2001, 16–18.) Vuoristo painottaa, että tiheästä asutuksesta ja teollistumisesta huolimatta, on Keski-Euroopan luonnon kestävyys varsin hyvä. Suuri väentiheys ja intensiivinen maatalous yhdessä koettelevat luontoa enemmän, kuin suuri väentiheys ja raskas teollisuus. Lauhkean lehtimetsävyöhykkeen biotokainen kestävyys on Vuoriston mukaan huipussaan.

Peltoniemi kertoi, että energiakäähän myynti on riippuvainen paperiteollisuuden taloustilanteesta.

Eli ne mitä, eli jos tota metsäyhtiöt niin hakkaa metsiä alas. Niin tota, suuret osat puusta, nehän menee paperitehtaille, sellutehtaille. Eli niin kauan ku sellutehtailta ja paperiteollisuudella menee hyvin niin sillan tulee myös sitä jättä mitä pitää peittää tällä meidän biomassakäähällä. (Peltoniemi 2013b.)

Vertailtaessa YK:n tilasto-ohjelman ForeSTATin avulla Saksan ja Suomen metsäteollisuutta, huomataan että varsinkin paperi- ja pahviteollisuus on lähes yhtä suuri tuotannoltaan. Suomen paperimassatuotanto on puolestaan vielä Saksan tuotantoa suurempaa. (Food and Agriculture Organization of the United Nations 2012.) Peltoniemen argumentin perusteella tiedetään, että paperiteollisuudella on mentävä hyvin, jotta risukasakäähällä menisi hyvin. Tästä voidaan päätellä, että risukasakäähien menekki Suomessa olisi suoraan verrannollinen niiden menekkiin Saksassa. Näin yksinkertaista menekin ennustaminen ei kuitenkaan todellisuudessa ole.

Saksan paperiteollisuus oli vuonna 2011 jopa kaksinkertainen Suomen tuotantoon verrattuna. Koska paperi- ja sellutehtaiden raakamateriaalin hankinnassa eli metsien hakkuussa syntyy hakkuujätettä, on näiden metsäteollisuuden alojen taloudellinen tilanne vaikuttava tekijä risukasakäähien menekissä. Mitä enemmän metsiä hakataan, sitä enemmän syntyy hakkuujätettä, jota on peitettävä suojaavalla käähällä energia-arvon säilyttämiseksi. Suomessa energiakäähät ovat jo yleisessä ja laajassa käytössä metsäyhtiöillä. Karkeasti yleistäen ja päätellen pelkästään paperiteollisuuden tuotannon määrien sekä energiakäähien kysynnän perusteella voidaan sanoa, että Saksassa voisi olla vähintään samansuuruiset markkinat energiakäähälle kuin Suomessa. Lisäksi aiemmin mainittiin biomassan olevan Saksan yksi suurimpia uusiutuvan energian lähteitä, joten energiemarkkinoillakin on tuotelle varmasti kysyntää.

Myös YK:n tilastojen mukaan Saksa käyttää suuren summan puupolttoaineen hankintaan. Tämä toisaalta voi olla merkki siitä, ettei Saksassa synny hakkuujätteitä, vaan ne hankitaan muilta mailta. Lisäksi metsän hoitoon kuuluu, että metsään jätetään myös eläinten ja eliöiden elinympäristön säilyttämisen kannalta tärkeitä elementtejä. Tämän vuoksi hakkuujätteitä ei välttämättä kerätä talteen vaan ne jätetään metsään. Toisaalta YK:n tilasto sisälsi ainoastaan puupolttoaineen lähteet joita olivat puun runko, oksat ja muut osat, puulastut sekä puu, jota käytetään hiilen valmistukseen. On siis mahdollista että hakkuujätettä käytetään energiantuotantoon omavaraisesti.

Kuiperin ja Oldenburgerin (2006) raportin mukaan Saksan hakkuutähteiden hyödyntäminen energiankäyttöön on ollut selvässä kasvussa. Raportin mukaan maalla on mahdollisesti yli 22 miljoonan kuution mahdollisuudet hakkuujätteisiin. Vuonna 2000 Saksa hyödynsi hakkuujätteistä vain vajaat 7 miljoonaa kuutiota. Tämä määrä vastaa 28 % osuutta biomassasta, jota käytetään energiantuotantoon. (Kuiper & Oldenburger 2006.) Vuotuisen primäärienergiantarpeeseen verrattuna hakkuutähteiden osuus olisi noin 2 prosenttia kokonaisenergiantarpeesta. Luku vaihtelee tietenkin alueittain. Hakkuutähteiden taloudellisesti kannattava käyttö energianlähteenä on pitkälti riippuvainen etäisyyksistä ja muiden energianlähteiden hinnoista. (Das Energieholz Portal 2013.)

Walkin risukasakääre luotiin, jotta hakkuutähteiden sisältämää energiaa voitaisiin hyödyntää mahdollisimman pitkään. Kun risut ja kannot peitetään ennen talven tuloa ja annetaan kuivua jonkin aikaa, maksimoidaan energia-arvon säilyminen. Tähteet ovat suojassa sateelta ja lumelta peitteen alla talven yli ja ne voidaan hyödyntää energiakäyttöön seuraavana vuonna. Hakkuutähteiden annetaan kuivua metsässä yhdestä kahteen vuotta. Kun energia-arvo säilytetään peitteen avulla, tulee hakkuutähteiden käyttämisestä yhä taloudellisesti kannattavampaa. Saksan hakkuutähteiden käytöstä saamieni tietojen perusteella uskoisin näillä markkinoilla olevan tarvetta energiapeitteelle.

Tärkeimpinä tietoina pidin Saksan metsäteollisuuden kokoa ja tilannetta, bioenergian lähteitä, kohderyhmää ja kilpailijoita. Metsäteollisuudesta pyrittiin selvittämään markkinat, viennin suuruus ja muut yleiset tiedot. Bioenergiasta puolestaan pyrittiin selvittämään kuinka suuri osuus bioenergia on kokonaisenergiantuotannosta ja mitkä ovat suurimpia bioenergian lähteitä, sekä hyödynnetäänkö hakkuujätteitä bioenergiaksi. Kohderyhmän

selventäminen oli myös yksi kohdemarkkina-analyysin tavoitteista, kuten myös mahdollisten kilpailijoiden tunnistaminen.

5 LAADULLINEN TUTKIMUS YRITYSTEN LANSEERAUSPROSESSEISTA

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutukseen liittyviä asioita sekä tutkimustulokset. Aluksi esitellään ja perustellaan haastattelutyypin valinta, jonka jälkeen käydään tutkimuksen konkreettisemmat asiat, kuten aikataulutus, läpi. Tämän jälkeen esitellään haastateltavat, jotka esitetään nimettöminä ja siinä järjestyksessä kun he ovat haastatteluun vastanneet.

Tutkimustuloksissa esitellään vastaukset kaikkiin haastattelussa esitettyihin kysymyksiin. Alaluvuissa 5.3.1 ja 5.3.2 kysymykset on jaoteltu lanseerauksen alkuvaihetta ja lanseerauksen sisältöä koskeviin aihealueisiin. Lopuksi tehdään johtopäätöksiä tutkimusten tulosten perusteella. Johtopäätöksissä käydään läpi myös tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.

Validiteetilla mitataan tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, kuinka hyvin tutkimustulokset vastaavat tutkimusongelmaan. Kun validiteetti on hyvä, on kohderyhmä ja kysymykset olleet oikeat. Tutkimuksen hyvä reliabiliteetti kertoo puolestaan siitä, voidaanko tutkimus toistaa ja voidaanko tuloksia yleistää. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä. (Åhman 2013.)

5.1. Haastattelutyypin valinta ja aikataulutus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen yksi tärkeimmistä tunnusmerkeistä on se, että otanta on harkinnanvarainen tai teoreettinen. Otannalla tarkoitetaan tutkimuskohdetta eli haastateltavia. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto voidaan kerätä monella eri tavalla. Laadulliselle tutkimukselle ominaisia aineistonkeruutapoja ovat muun muassa haastattelut, havainnointi ja elämäkerrat. (Eskola & Suoranta 2000, 13–24.) Tämän opinnäytetyön tutkimus suoritettiin strukturoituna haastatteluna sähköpostitse ja puhelimitse. Haastateltavia hankittaessa heille annettiin mahdollisuus vastata kysymyksiin valitsemallaan tavalla eli joko puhelimitse tai sähköpostitse. Suurin osa haastateltavista vastasi haastatteluun sähköpostin välityksellä.

Strukturoitu haastattelu tarkoittaa yleensä lomakehaastattelua. Kysymykset ovat valmiina ja ne esitetään kaikilla haastateltaville samassa järjestyksessä. Tällaista haastattelutapaa käytetään yleensä kun halutaan käyttää nopeaa tiedonkeruutapaa, sekä kun haastateltavat ovat samantyyppisiä. (Metsämuuronen 2006, 114.)

Strukturoitu haastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi molempien osapuolien ajan säästämisen vuoksi. Lisäksi haastateltavat edustivat montaa eri toimialaa, joten standardisoitu haastattelurunko auttaisi vastauksien tulkitsemisessa ja jäsentelyssä. Lisäksi haastattelu ei lähtenyt ns. rönsyilemään yhden haastateltavan kanssa, kun haastattelulle oli asetettu tarkat kysymykset ja tavoitteet. Tavoitteena olikin tutkia kuinka eri yritykset ovat hoitaneet ja hoitavat uusien tuotteidensa lanseeraukset. Lisäksi kysyttiin, mihin heidän päätöksensä esimerkiksi uuden tuotteen hinnasta perustuvat. Jotkut haastateltavien tuotteista olivat nimittäin aivan uniikkeja, joille ei ole olemassa vertailukohdetta markkinoilla. Tämän uniikin tuotteen lanseerauskertomus oli kaikkein kiinnostavin tämän opinnäytetyön kannalta, sillä Walkin kuusimetrisen energiapeite on myös leveytensä puolesta ainoa laatuaan.

Haastateltavien hankkiminen osoittautui hitaaksi ja hankalaksi, sillä suurimpaan osaan haastatteluun valittuihin henkilöihin ei saanut yhteyttä puhelimitse eikä sähköpostitse. Yksi valintaperusteista oli, että yritys olisi suomalainen. Monet Suomessa toimivat yritykset ovat nykyään ulkomaalaisomisteisia ja yritysten organisaatiot ovat yhä monihaaraisempia ja oikeaa henkilöä vastaamaan tutkimuksen kysymyksiin oli täten vaikea löytää. Aikataulua siirrettiin täten kahdella viikolla eteenpäin. Sähköpostihaastattelun valinneille vastaajille annettiin noin kahden viikon vastausaika. Puhelimitse tehdyille haastatteluille asetettiin aikarajaksi 15–20 minuuttia. Puhelinhaastattelun ja sähköpostihaastattelun eroina oli, että puhelinhaastattelun aikana haastateltava pystyi esittämään tarkentavia lisäkysymyksiä, jos kysymys oli epäselvä.

5.2 Haastateltavien esittely

Strukturoitu haastattelu sisälsi 17 kysymystä ja ne olivat kaikille samat toimialasta riippumatta. Haastattelun runko on liitteessä 1. Ensimmäinen vastaaja on suomalaisen metsäteollisuuskonsernin alaisen yrityksen markkinointiviestintäpäällikkö. Häneen ja hänen yritystään viitataan tässä opinnäytetyössä kirjaimella A. Yrityksellä A ei ole sesonkituotteita ja

heidän tuotteensa ovat valikoimassa monta vuotta. Tämän yrityksen tuotteet ovat pieni osuus koko metsäteollisuuskonsernin tuotteista. Lisäksi haastateltava A muistuttaa, ettei kyseisellä toimialalla lanseerata kovinkaan usein ja lanseerauksien väli voi olla useampi vuosi.

Haastateltava B tulee yrityksestä, joka on varsin uusi, suomalainen teknologia-alan yritys. Yritys on myös kooltaan pieni ja työllistää noin 10 henkilöä. Myös heidän tuotteensa on uniikki ja laatuaan maailman ensimmäinen. Tuotteet valmistetaan Suomessa ja heillä on jo myyntiä ulkomailla. Haastateltava B on yrityksen toimitusjohtaja.

Haastateltava C on suunnittelija-assistentti suomalaisella muotibrändillä, joka valmistaa laukkuja ja vaatteita sekä naisille että miehille. Brändillä työskentelee tällä hetkellä haastateltava C:n lisäksi pääsuunnittelija. Lisäksi yrityksellä on muutama myyjä myyntiliikkeesään ja lähes jatkuvasti yhdestä kahteen harjoittelijaa lisävoimina suunnittelupuolella. Brändillä on kaksi pysyvää myyntiliikettä Suomessa. Brändi osallistuu muotitapahtumiin vuosittain myös Suomen rajojen ulkopuolella.

Neljäs haastateltava työskentelee yrityksessä D. Yritys on kotimainen ja valmistaa kylpyhuone- ja kodinhoitohuonekalusteita. Yritykselle tärkeitä arvoja ovat muun muassa turvallisuus ja ympäristöystävällisyys ja siksi tuotteet valmistetaan kierrätettävistä materiaaleista. Tuotteita myydään ympäri maata hyvin varustetuissa rautakaupoissa ja tavarataloissa. Haastateltava D työskentelee markkinointipuolella.

Yritys E toimii kalastusalalla ja valmistaa ja myy muun muassa uistimia ja kalastajantarvikkeita. Yritys on toimialallaan yksi maailman johtavista alan valmistajista. Yrityksellä on toimintaa 38 maassa ja maailman jokaisella mantereella Etelämannerta lukuun ottamatta. Haastateltava työskentelee yrityksessä markkinointijohtajana ja oli ainut joka haastateltavista, joka halusi puhelinhaastattelun.

Viimeinen haastateltava toimii myynnin puolella yrityksessä F, joka valmistaa ja kehittää sauna- sekä kylpytuotteita. Tuoteportfolioon kuuluvat muun muassa kiukaat, lauteet, höyrykaapit ja infrapunakaapit. Yritys on melkein 100-vuotias ja maailman suurin sauna-alan yritys.

5.3 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset. Ne käydään läpi aihepiireittäin eli kysymyksiin ei viitata suorasti. Alaluvussa 5.3.1 on tarkoitus käydä läpi lanseerauksen alkuvaiheeseen liittyvät kysymykset ja toisessa alaluvussa 5.3.2 käydään läpi lanseerauksen sisältöä, prosessia ja seuranta.

5.3.1 Lanseerauksen ensi askeleet

Fogelholmin sanojen mukaan on lähes mahdotonta esittää yhteneväistä lanseerausprosessia (Fogelholm 2009, 14). Yritysten lanseeraustavat poikkeavat usein radikaalistikin, joten yleispätevää mallia ei voida esittää. Myös vastauksissa kävi ilmi, että osa haastatelluista yrityksistä noudattaa tiettyä kaavaa, mutta poikkeavat siitä tapauskohtaisesti. Osa yrityksistä lanseerasi tuotteensa puolestaan aina tapauskohtaisesti.

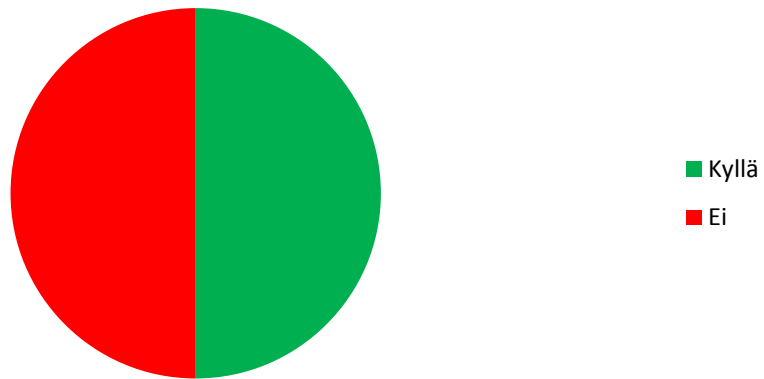
Haastateltavan A yrityksessä ei ole standardisoitua lanseerausprosessia vaan jokainen uusi tuote lanseerataan tapauskohtaisesti. Vanhoja hyviksi koettuja toimintatapoja ja kokemuksia pyritään kuitenkin hyödyntämään. (Haastateltava A.) Pienellä kotimaisella teknologia-alan yrityksellä puolestaan on valmis lanseerauspaketti, mutta toistaiseksi hyvin kevyt (Haastateltava B).

Yes our enterprise has guidelines to launch new products it's more steps or a process to follow. Of course, in the fashion business our usual process to launch a new product can slightly change every season, it would depend of many factors like for example the economic factor that can influence quite heavily the "next" new products and the way that our company will launch it. Following this process doesn't mean that the new products will be successful and that's why at some point you also have to innovate in term of the way to launch a new product. So I can say that there are basic rules that you have to follow but you have always to be aware of new technique or process of launching. (Haastateltava C)

Yrityksessä D ja F ei ole valmista lanseerauspakettia, mutta yritys F on perustanut työryhmän, joka on laatimassa lanseerausprosessikuvausta (Haastateltava D; Haastateltava F). Yrityksellä E on valmis lanseerauspaketti, mutta konsernin suuresta koosta johtuen maa-

kohtaiset lanseeraustavat voivat vaihdella. Prosessin ensimmäinen vaihe seuraa kuitenkin etukäteen laadittuja toimintamalleja. (Haastateltava F.)

Onko yrityksessä valmis lanseerauspaketti?



KUVIO 2. Onko yrityksellänne ns. valmista pakettia lanseerauksesta, jota kaikki uudet tuotteet noudattavat?

Kuviosta 2 nähdään, että puolet haastateltavista yrityksistä vastasi hyödyntävänsä valmista lanseerausmallia. Uskon tämän olevan riippuvainen myös yrityksen toimialasta. Yhtä ainoata lanseerausmallia on kuitenkin vaikea kehittää varsinkin suurissa konserneissa. Tällöin lanseeraus tapahtuu yleensä tapauskohtaisesti, kuten esimerkiksi yrityksessä A ja Walki Oy:ssä. Haastateltava E mainitsi lanseerausten vaihtelevan maakohtaisesti. Walkilla on kuitenkin niin monta eri tuotetta ja liiketoiminta-aluetta, että lanseeraus tapahtuu tuote-kohtaisesti. Tietyt yrityksen sisäiset toimintamallit ja -säännöt on toki aina hyvä olla määriteltynä. Vastauksissa korostuivat luovuus ja kokemusten tuoman tiedon hyödyntäminen lanseerauksissa.

On erittäin tärkeää, että myynti on mukana tuotteen lanseerauksessa. Myynnin ollessa mukana prosessi tuotekehityksestä tuotteen esittelyyn nopeutuu. Kaikissa haastateltavissa yrityksissä myyjällä on rooli lanseerauksen aikana.

Mitkä yrityksen eri tahot ovat mukana lanseerausprosessissa, vaihtelee aika radikaalistikin eri yrityksissä. Markkinointiviestintä ja myynti ovat mukana yrityksen A lanseerauksissa. Johto on mukana vain hyväksymällä käytetyt viestit (Haastateltava A). Yrityksessä B on hieman laajempi osanotto ja myynnin ja markkinoinnin lisäksi prosessiin osallistuvat tuo-

tekehitys ja tuotehallinta. Myös johto on mukana operatiivisissa toimissa käytännössä. (Haastateltava B.) Yrityksen C vakituiset kaksi työntekijää ovat ainoat lanseerausprosessissa mukana olevat henkilöt. Myyntihenkilökuntaa ei oteta mukaan lanseerauksiin. Johto on täten mukana koko ajan ja pitää ohjat käsissään. Se myös vahvistaa muun muassa budjetin ja hinnat. (Haastateltava C.) Yrityksen D johdolla on suuri rooli lanseerauksissa ja he kehittävät uudet tuotteet tuotekehityksen kanssa ja esittelee tuotteen myynnille ja markkinoinnille, joka tekee tietojen perusteella uutiskirjeet, infot, hinnastot jne (Haastateltava D).

No, se on, on tota myynti ja markkinointi käytännössä että tota yhdessä, yhdessä tota suunnitaan, sovitaan et mikä, mitkä tuotteet on ja sitten tota se osataan se sovittaa taikka otetaan se lähestymistapa ja markkinointi toteuttaa, toteuttaa meillä käytännössä sen niinku aineisto, aineistotuotannon ja myynti, myynti taas sitten käy noitten tytär- ja jakeluyhtiöiden kanssa, kanssa niitä suunnittelee heille, heille erilaisia kampanja ??? ja muita ja siitä tota siitä sitten seuraavaksi on tää tota jakeluyhtiö yhtäläillä ?? markkinointi siellä niin tota ?? käytännön toteutuksena maassa ??? näkyy kuluttajille. (Haastateltava E)

Myynti esittää toiveensa yrityksen F tuoteradissa, johon osallistuu myös tuotekehitys, osto, markkinointi ja tuotanto. Radissa käydään läpi tuotteen potentiaali ja myyntimahdollisuudet. (Haastateltava F.)

Yrityksen A lanseerausprosessi lähtee käyntiin siten, että varmistetaan, ettei tuotenimi ole jo jonkun muun yrityksen käytössä (Haastateltava A). Yritys B jätti tähän kysymykseen vastaamatta, sillä yritys on täysin uusi uudella tuotteellaan, joten kysymykseen oli vaikea vastata (Haastateltava B).

In Fashion business, usually the launching process starts with the fair to present the new collection (Spring/Summer and Autumn/Winter). This is the time we first present it to the potential buyers and regular buyers. It will also influence on the future of the collection, which item we keep or modify. Of course before the fair, we also warm the press and regular buyers about the new collection sending invitation for the fair or sending the new look book of the collection. So the launching process start just before the fair but makes the fair the most important step and an important starter to launch the products. (Haastateltava C.)

Haastateltava D kertoo, etteivät heidän yrityksensä lanseeraukset ole yleensä järjestelmällisiä. Heidän lanseerausprosessin alkua voi verrata yrityksen C kanssa, sillä yksi heidän ensimmäisistä toimistaan on sähköisen uutiskirjeen lähettäminen asiakkaille. (Haastateltava

D.) Yrityksen E lanseerausprosessi lähtee käyntiin tuotekehityksen loppuvaiheessa. Ajallisesti tämä tarkoittaa noin puoli vuotta ennen tuotteen julkaisutoimia. Tällöin valitaan lanseerauksen avaintuotteet ja ryhdytään suunnittelemaan tulevaa kampanjaa. (Haastateltava E.) Yrityksen F lanseerausprosessi puolestaan alkaa yleensä myynnin toiveilla ja tuoteradilla, kuten edellisessä kappaleessa jo mainittiin (Haastateltava F).

Yritys A testaa tuotetta tiettyjen, valikoitujen asiakkaidensa kanssa (Haastateltava A). Yrityksessä B puolestaan ei testattu uutta tuotetta ennen markkinoille astumista (Haastateltava B). Myöskään yritys D ei suorita tuotetestauksia (Haastateltava D). Yrityksessä C markkinatästä ajoittuu muotinäytökseen, jolloin ihmisten reaktioiden perusteella karsitaan heikoimmat näytekappaleet lopullisesta kauppoihin tulevasta mallistosta (Haastateltava C). Tuote testataan yrityksen E sisäisesti. He eivät ota testaukseen kuluttajia mukaan, vaan heillä on erityisosaajia, jotka ovat olleet mukana jo tuotteen ideoinnista lähtien. (Haastateltava E.) Yritys F puolestaan käyttää luottoasiakkaitaan markkinatästäuksissä apuna (Haastateltava F).

Yritykset A, B, C ja D kouluttavat kaikki myynnin ja asiakaspalvelun joissain määrin (Haastateltava A; Haastateltava B; Haastateltava C; Haastateltava D). Yrityksessä D pääsuunnittelija ja suunnittelija-assistentti toimivat useimmiten myös myyntihenkilöinä, joten varsinainen kouluttaminen ei ole tarpeellista, sillä he ovat olleet koko tuoteprosessin ajan mukana eri toiminnoissa (Haastateltava D). Yritys F antaa aina teoria- ja käyttökoulutuksen myynnille ja asiakaspalvelulle (Haastateltava F).

Me tuolta pääkonttorin puolelta koulutetaan, koulutetaan tuo jakelu, jakeluyhtiöiden myyntiorganisaatio. ??? tuotelanseeraukset niillä, pidetään myös tasaisesti niinku tuotekoulutusta niin että heidän niinku myyntikykyä säilyy ja kehitetään sitä meidän tarjoomaa niinku helposti myytäväks, ettei tarkota yksittäisen tuotteen kehittämistä vaan semmosia pakettimyyntejä ja sitte heidän vastuulleen jää, jää tota niinku jakeluorganisaation vastuulle jää näiden kauppiaiden kouluttaminen mikä on nyt vähän markkinoista riippuen vaikee päästä sillon ku on pieniä erikoisliikkeitä niin sinne tietoo pystytä siirtään hyvin mutta jos on taas massajakelua eli marketteja niin siellä ei myyntiä ole, jollon sitten se meidän oma tuottama myymälämateriaali on tavallaan se, millä me saadaan se tuotetieto sitte loppukuluttajan tarjolle. ??? loppukuluttajille ?? helpottamaan, helpottamaan meidän tuotaniin tuotteiden valitsemista. Ja meillä on myöskin niinku otettu käyttöön tämmösiä sähköisiä työkaluja, joilla pystytään, pystytään sitten meiltä tuottamaan koulutuksen tästä aiheesta, joka pystytään jalkauttaan siis ihan tänne tota kun päivittäiskauppojen myyjille saakka ja sitten siit on aika hyvii kokemuksiin. Se on aika uus juttu meillä,

mutta tota sillä tavalla kyllä se on tuotetietouden ja myyjien kouluttaminen, että niiden on helppo myydä meidän tuotteita nii. ??? (Haastateltava E.)

5.3.2 Lanseerauksen sisältö, prosessi ja seuranta

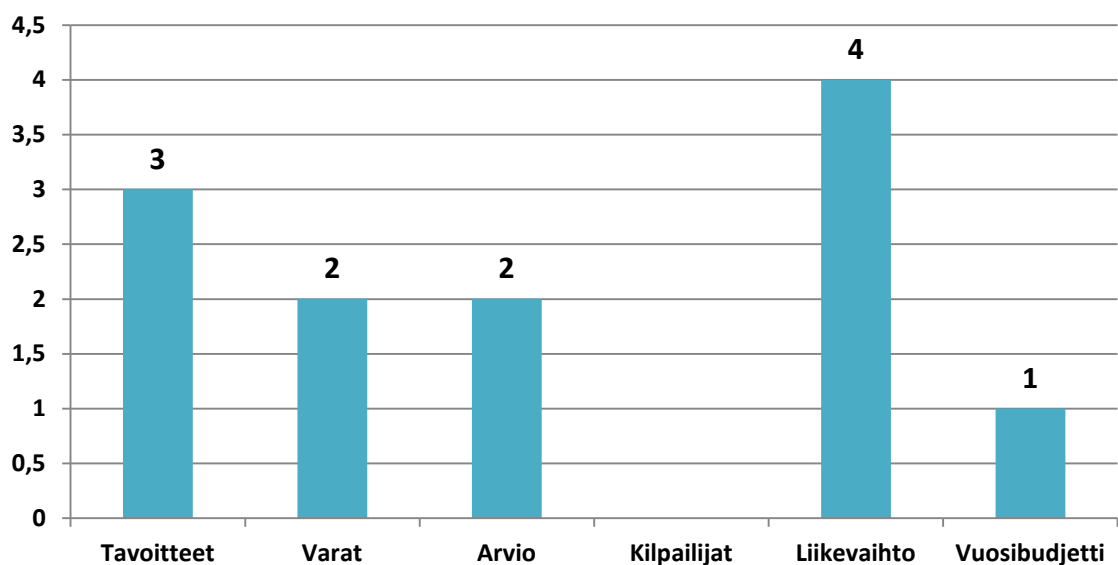
Lanseerauksen pohjalle on aina hyvä tehdä erilaisia lähtökohta-analyyseja, niin ympäristöstä, kilpailijoista, markkinoista, asiakkaista kuin yrityksestä itsestään. Luvussa 3.4 esiteltiin eri tapoja siitä, kuinka yritys analysoi lähtötilannetta. Tietoa yrityksestä, asiakkaista ja toimintaympäristöstä voidaan kerätä esimerkiksi PEST- ja SWOT-analyysilla. Haastateltavissa yrityksissä luotettiin pitkälti kokemuksen tuomaan tietoon. Osa yrityksistä oli puolestaan jatkuvasti aktiivinen ja osa teki kattavan analyysin ennen lanseerausta.

Yrityksessä A nämä lähtökohta-analyysit jätetään yleensä konkreettisesti tekemättä, sillä yrityksessä on jo vahva kokemuksen tuoma tieto (Haastateltava A). Myöskään yrityksessä B ei suoriteta lähtökohta-analyyseja (Haastateltava B). Yritys C puolestaan tarkkailee ympäristöään ja kilpailijoitaan jatkuvasti ja sen vuoksi joskus onkin hankala ennustaa uuden tuotteen tulevaisuutta kovin kauas (Haastateltava C). Yritys D seuraa myös kilpailijoita sekä lisäksi asiakkaidensa toiveita (Haastateltava D). Yrityksen E lähtökohta-analyysi on laaja ja kattava. Analyysissa käydään läpi muun muassa kilpailijoiden tuotteet, markkinoiden trendit ja ennusteet kalastajien käyttäytymisestä sekä omat puutteet ja potentiaali kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Yritys seuraa markkinoita jatkuvasti, mutta varsinainen lähtö-analyysi tehdään tuotekehitysvaiheessa. (Haastateltava E.) Myös yritys F kerää tietoa kilpailijoista lanseerausta varten. Muita kerättäviä tietoja ovat muun muassa tuote- ja hintatiedot ja tietoa tarpeesta uudelle tuotteelle. (Haastateltava F.)

Kuviosta 3 näkyy, mihin yritysten lanseerausbudjetit perustuvat. Joidenkin yritysten budjetit koostuvat useasta eri tekijästä. Suurin osa yrityksistä kuitenkin perustaa lanseerausbudjettinsa liikevaihtoon. Näin vastasivat yritykset C, D, E ja F. (Haastateltava C; Haastateltava D; Haastateltava E; Haastateltava F.) Toiseksi yleisin budjettiperuste oli tavoitteet. Tavoitteilla tarkoitetaan yrityksen uskoa tuotteen potentiaaliin. Yritykset C, E ja F laativat budjettinsa myös tavoitteiden pohjalta. (Haastateltava C; Haastateltava E; Haastateltava F.) Yrityksen A lanseerausbudjetti määräytyy vuosibudjetin perusteella. Vuosibudjetin rajoissa toteutetaan tarvittavat materiaalit ja tapahtumat. Haastateltava A painottaa, että esimerkiksi

messubudjetti on jo ennalta määrätty ja uusi tuote voidaan määritellä myöhemmin messujen pääviestiksi. (Haastateltava A.) Yritysten B ja C lanseerausbudjetit perustuvat yrityksen varoihin (Haastateltava B; Haastateltava C). Yrityksen C lanseerauksen budjettiin vaikuttavat myös materiaalit ja tuotantomäärä. Budjettiin lasketaan myös tuottomarginaali, jossa huomioidaan alennusmyynnin riski. Budjetista saatetaan poiketa silloin, kun usko tuotteeseen on suuri, mutta myös tuolloin on huomioitava riskit liiketoiminnan säilyttämisen vuoksi. (Haastateltava C.) Yrityksen E budjetin suuruus saattaa vaihdella alueellisesti ja tuotteen tai tuoteperheen potentiaalista riippuen (Haastateltava E).

Mihin lanseerausbudjetti perustuu?



KUVIO 3. Mihin lanseerausbudjetti perustuu?

Lanseerausaikataulun laatiminen on tärkeää siksi, ettei lanseerausprojekti kestä arvioitua pidempään. Aikataulun laatiminen helpottuu ja paranee yrityksen kokemuksen myötä. Lanseerausprojekti myös lyhenee, mitä enemmän lanseerauksia yrityksellä on takanaan. (Raatikainen 2008, 206.) Ropen mukaan lanseerausprosessin pituus riippuu kokemuksen lisäksi siitä, millaisia yrityksen suunnittelujärjestelmät ovat. Jos prosessi käydään vauhdilla läpi, joihinkin lanseerauksen vaiheisiin ei käytetä riittävästi aikaa. Jos prosessi puolestaan pitkittyy, on kilpailijoilla enemmän aikaa reagoida. Aikataulutusta koetaan prosessia helpottavana tekijänä. (Rope 1999, 35–36.)

Yrityksessä A lanseerausaikataulu perustuu tuotantoon eli siihen milloin tuote on valmis markkinoille (Haastateltava A). Haastateltavan B mukaan heidän lanseerausaikataulunsa

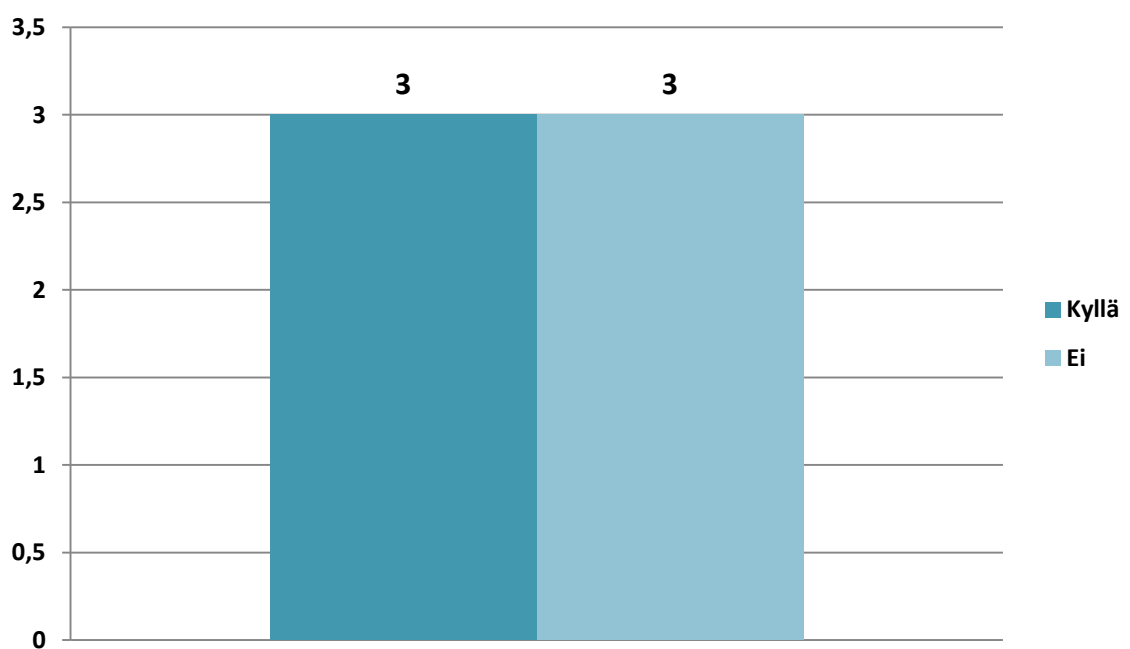
riippuu siitä, milloin tuotekehitys saa tuotteen valmiiksi (Haastateltava B). Yrityksessä C lanseeraus ajoittuu puolestaan 9–12 kuukautta ennen kuin tuote saadaan kaappoihin. Aikataulutuksessa on aina riski, että tuotanto on myöhässä. (Haastateltava C.) Lanseerausaita- taulu yrityksessä D seuraa samaa linjaa yrityksen C kanssa. He nimittäin pyrkivät tuomaan loppusyksyjen messuille aina uusia tuotteita. Aikataulutus on siis riippuvainen järjestetyis- tä, tärkeistä messutapahtumista. (Haastateltava C; Haastateltava D.) Myös yrityksen E B2B-lanseeraus seuraa yritysten C ja D kaavaa. Lanseeraus pyritään aikatauluttamaan ke- sän Euroopan ja Yhdysvaltojen kalastusalan messuihin. Kuluttajalanseeraus puolestaan aikataulutetaan muutaman kuukauden päähän kalastuskauden alkamisesta. Mainonta esi- merkiksi ammattilehdissä alkaa heti messujen jälkeen, jotta tuotteet tulisivat mahdollisim- man laajan kuluttajakunnan tietoon. Tuotteet ilmestyvät kaappoihin kalastuskauden kyn- nyksellä. (Haastateltava E.) Kuten edellä mainittujen yritysten, niin myös yrityksen F lan- seeraus perustuu sesonkiin. Keväällä lanseerataan puuta polttavat tuotteet ja syksy- ja tal- vikaudella sähkökiukaat. (Haastateltava F.)

Haastateltavien yritysten lanseerausaita- taulut pohjautuivat usein alan merkittävimpiin ta- pahtumiin. Kuluttajalanseeraus ajoitettiin puolestaan sesongin mukaan. Esimerkiksi yritys E:n kuluttajalanseeraus ajoitetaan muutaman kuukauden päähän kalastuskauden alkamises- ta. Osa yrityksistä teki siis kaksi lanseerausta uutuustuotteilleen. Yritysten A ja B lansee- rausajankohdat ovat puolestaan riippuvaisia yrityksen sisäisistä tekijöistä kuten tuotekehi- tyksestä ja tuotannosta. Aikataulussakaan ei siis ole havaittavissa yhtenäistä tekijää, vaan se riippuu pitkälti tuotteen ominaisuuksista. Jos kyse on siis kuluttaja- ja sesonkituotteesta, ajoitetaan lanseeraus muutamaa kuukautta ennen sesonkia. Teollisuustuotteiden lansee- rausajankohta on puolestaan pitkälti tuotannon aikataulusta riippuvainen, kuten yrityksessä A. Walkin tapauksessa lanseeraus ajoittuu kuukausien päähän sesongista. Tuote lanseera- taan lähinnä B2B-yrityksille, joten ns. kaksoislanseeraukseen ei välttämättä ole tarvetta.

Kohdemarkkinoista yritys A hankkii tietoa maailmanlaajuisen myyntiverkostonsa avulla. Myös lähtökohta-analyysin tiedot pohjautuvat organisaation sisäiseen jo olemassa olevaan tietoon, jota kokemus on kerryttänyt. (Haastateltava A.) Yritys B taas käyttää hyödykseen asiakkaidensa, yhteistyökumppaneidensa ja internetin tarjoamaa tietoa (Haastateltava B). Yritys C on yhteydessä omaan kohderyhmäänsä eli ostajiinsa, lehdistöön, bloggaajiin sekä päivittäisiin asiakkaisiinsa saadakseen tietoa heidän mieltymyksistään (Haastateltava C). Yritys D ei hanki minkäänlaista tietoa kohdemarkkinoistaan, vaan yritys soveltaa omaa

asiantuntemustaan ja tekee itse sen perusteella päätelmiä (Haastateltava D). Maailmanlaajuisena konsernina yrityksen E jakeluyhtiöt ovat vastuussa maansa tiedonhankinnasta. Kohdemarkkinoista saadut tiedot raportoidaan eteenpäin Suomeen konsernin pääkonttoriin. (Haastateltava E.) Yrityksen A tavoin käyttää myös yritys F hyödykseen myyjiensä asiantuntemusta. Lisäksi F kerää tietoa erilaisista rekistereistä sekä tietoa kilpailijoista. (Haastateltava F.)

Kuviosta 4 nähdään, että haastatelluista yrityksistä puolet käyttää aina lähes samaa markkinointiviestintäsuunnitelmaa. Näitä yrityksiä olivat C, D ja E. (Haastateltava C; Haastateltava D; Haastateltava E.) Yritykset A, B, ja F puolestaan eivät käytä välttämättä samaa markkinointiviestintäsuunnitelmaa joka lanseerauksen yhteydessä (Haastateltava A; Haastateltava B; Haastateltava F). Vastauksissa ilmeni, että suunnitelmat vaihtuivat tapauskohtaisesti. Haastateltava B korosti yrityksen olevan uusi, joten suunnitelmat jalostuvat jatkuvasti eikä varsinaista suunnitelmaa vielä ole (Haastateltava B). Yrityksessä C noudatetaan yleensä samaa markkinointiviestintäsuunnitelmaa, mutta se on myös budjetista riippuvainen. Esimerkiksi muotinäytös ulkomailla on hyvin tehokas tapa markkinoida, mutta ei aina ole mahdollinen budjetillisista syistä. (Haastateltava C.) Toimialan luonteesta johtuen yritys E käyttää tiettyjä, hyväksi todettuja muotteja, mutta markkinointiviestintäsuunnitelma ei ole välttämättä aina samanlaista. Yritys käyttää hyödykseen sähköistä ja printtimainontaa, myymälänäkyvyyttä, sosiaalista mediaa, nettisivuja ja lisäksi TV-mainontaa Yhdysvalloissa, sillä se on siellä yksi tärkeimmistä markkinointikanavista. (Haastateltava E.)



KUVIO 4. Noudatetaanko aina samaa markkinointiviestintäsuunnitelmaa?

Uuden tuotteen hinnoittelu yrityksessä A perustuu tuotantokustannuksiin ja muiden vastaavien tuotteiden hintoihin (Haastateltava A). Yrityksen B uuden tuotteen hinta perustuu puolestaan arvoon (Haastateltava B). Yritys C asettaa hintansa yrityksen A tavoin tuotantokustannuksiin perustuen, mutta lisäksi tuottomarginaaliin. He myös pitävät silmällä kilpailijoiden hintoja, jotka myös vaikuttavat heidän tuotteidensa hintoihin. (Haastateltava C.) Haastateltava D ei ole varma mihin hinnoittelu perustuu, mutta uskoo sen perustuvan normaalisti katehinnoitteluun (Haastateltava D). Uusia tuotteita suunnitellessa yritys E päättää jo tuotekehitysvaiheessa mihin hintaryhmään uuden tuotteen halutaan päätyvän. Hintaryhmätavoite toimii myös pohjana materiaalivalinnoille, valmistusmenetelmälle ja prosessille. (Haastateltava E.) Yrityksen F uusien tuotteiden hinnat perustuvat puolestaan markkinahintoihin ja yrityksen positioon markkinoilla (Haastateltava F).

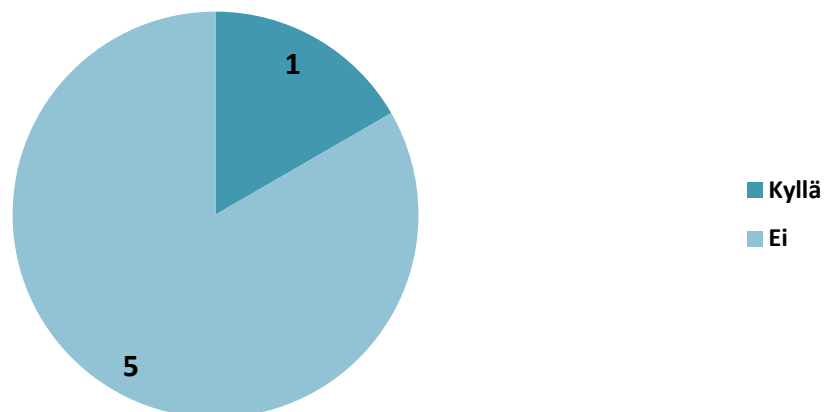
Uudesta tuotteesta ilmoitetaan alan lehdissä yrityksen A päämarkkinoilla. Haastateltava A myöntää kuitenkin, että ilmoittelu on varsin vähäistä. (Haastateltava A.) Yritys B ilmoittelee tuotteestaan nettisivuilla, uutiskirjeessä, esitteissä ja jakelukanavan mediassa (Haastateltava B). Yritys C käyttää seuraavia kanavia: yrityksen myyntiliikkeet, nettisivut, Facebook-sivu ja alan lehdet (Haastateltava C). Yrityksessä D käytetään Internetiä, hinnastoa ja uutiskirjettä uudesta tuotteesta ilmoittamiseen. Heillä ei ole painettua tai mitään muutakaan mainontaa. (Haastateltava D.) Ensimmäisenä yritys E ilmoittaa uudesta tuotteestaan yrityksen sisäisissä kokouksissa. Sen jälkeen suoritetaan messulanseeraus, jossa lehdistölle ilmoitetaan uudesta tuotteesta. Messujen jälkeen kuluttajia informoidaan monen eri kanavan kautta. (Haastateltava E.)

Yleinen taloudellinen tilanne sekä väestössä tapahtuvat rakenteelliset muutokset, kuten väestön vanheneminen ja yhden henkilön talouksien lisääntyminen ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen A lanseerauksen onnistumiseen (Haastateltava A). Yrityksen B lanseeraus on riippuvainen yksityisyydestä, tietovuodoista ja lamasta (Haastateltava B). Yrityksen C lanseeraukseen vaikuttaa eniten taloudellinen tilanne, sillä asiakkaat kääntyvät helpommin kilpailijoiden edullisempien tuotteiden puoleen (Haastateltava C). Korjausrakentamisen tukeminen on etu yrityksen D liiketoiminnalle (Haastateltava D). Yrityksen E kohdalla voidaan puhua ns. McDonald's-ilmiöstä. Kun maailman talous on laskussa, lisääntyy yrityksen tuotteiden myynti. Tämä johtuu siitä, että ihmiset eivät investoi suuriin ja

kalliisiin hankintoihin kuten uusiin virveleihin tai veneisiin silloin kun raha on tiukassa. Sen sijaan he ostavat uuden vieheen tai uistimen, joka on kertahankintana edullisempi. (Haastateltava E.) Kulttuuri- ja talousympäristölliset tekijät ovat yrityksen F uuden tuotteen menestykseen vaikuttavia tekijöitä (Haastateltava F).

Rope (1999) luettelee eri tapoja seurata lanseerausta. Tulosten kehittymisen seuranta on lanseerauksessa keskeisintä. Tulosten kehittymistä voidaan tarkkailla myyntivolyymin, jakelun, tunnettuuden tai mielikuvan, kiinnostuksen herättämisen, markkinaosuuden ja nettotuloksen avulla. (Rope 1999, 148–149.) Vastauksissa ilmeni, että yritykset eivät harjoita varsinaista lanseerausseurantaa. Seuranta rajoittui useimmiten myynnin tuloksien tarkkailuun. Kuitenkin Ropen mukaan mitä tarkempaa seuranta on, sitä nopeammin reagoidaan ja voidaan tehdä muutoksia (Rope 1999, 149).

Suoritatteko jonkinlaista lanseerausseurantaa?



KUVIO 5. Suoritatteko jonkinlaista lanseerausseurantaa?

Kuviosta 5 nähdään, että vain yritys C seuraa aktiivisesti lanseeraustaan. Kyseinen yritys näkee sen erittäin tärkeänä liiketoiminnalleen. He myös seuraavat lanseerauksen onnistumista aitiopaikalta, sillä he myyvät tuotteet yrityksen omissa myyntiliikkeissä. (Haastateltava C.) Muut yritykset eivät suorita systemaattista seurantaa, mutta esimerkiksi A, D ja E seuraavat myynnin raportteja (Haastateltava A; Haastateltava D; Haastateltava E). Yritys E alkaa tutkia tarkemmin syitä, mikäli myynnin luvut eivät yllä tavoitteisiin (Haastateltava

E). Yritys F ei suorita vielä systemaattista lanseerausseurantaa, mutta määrittelee sitä parhaillaan uuden prosessikuvausta varten (Haastateltava F).

Haastateltavilta kysyttiin edellisistä lanseerauksista, niiden onnistumisesta ja puuttellisuudesta ja vastaukset olivat hyvin erilaisia. Esimerkiksi haastateltava A:n mukaan yrityksen lanseerauksissa ei ole ollut sen suurempia ongelmia ja kaikki tarvittava hänen mukaansa tehtiin (Haastateltava A). B puolestaan kertoi, ei osattu ottaa huomioon sitä, että media ei välttämättä saapuisi paikalle (Haastateltava B). Yrityksen C liiketoiminnan vuoksi osa muotinäytöksessä esitellyistä tuotteista ei tule välttämättä koskaan myyntiin. Näitä ideoita voidaan kuitenkin kierrättää ja pistää syrjään myöhempää ajankohtaa varten. Liiketoiminnan luonteen vuoksi on myös hankalaa arvioida taloudellisia tekijöitä, mutta riskit voidaan aina minimoida mahdollisuuksien mukaan. (Haastateltava C.) Yrityksessä D ei puolestaan ole panostettu rahallisesti lanseerauksiin, eikä varsinkaan systemaattiseen lanseeraukseen. Tämä voi olla osasyynä siihen, ettei info uudesta tuotteesta tavoita asiakasta tarpeeksi nopeasti. Haastateltava D pohtii, että pelkästään yrityksen sisäiset strategiset viestintätoimenpiteet eivät ehkä ole riittävät. (Haastateltava D.)

Viimeisintä lanseerausta miettiessä ei haastateltava E löytänyt mitään, mitä ei syystä tai toisesta tehty. Hän mainitsee myös, että tuoteperheen lanseerauksessa tehtiin kaikki mahdollinen. Tekijää, jota ei osattu ennakoida tai arvioida, oli tuoteperheen suuri menestys. Yritys ylitti tavoitteensa reilusti. (Haastateltava E.) Myös yrityksen F lanseeraukset ovat menneet suunnitelmien mukaisesti. Heillä on tosin joskus tapahtunut aikataulullisia viivästyksiä, kun tuotteen tuotantoon saattamisessa on kestänyt suunniteltua kauemmin. (Haastateltava F.)

5.4 Johtopäätökset

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia eri toimialojen yritysten tapoja ja kokemuksia uusien tuotteiden lanseerauksista. Haastateltavat muodostivat monimuotoisen ja rikkaan tutkimisympäristön, sillä he kaikki edustivat eri toimialoja. Vaikka kaikki haastateltavat olivat eri toimialoilta, ei vastauksissa näkynyt suuria eroja. Kaikista yllättävintä oli, että niin monella yrityksellä oli lanseeraus aika alkeellisella tasolla, vaikka yritys olisi ollut markkinoilla jo vuosikymmeniä.

Haastateltavia oli vaikeaa hankkia paperi-, kartonki-, paperinjalostus-, ja pakkausalalta. Useimmat paperialan yritykset ovat suuria konserneja, eikä sopivaa yhteyshenkilöä ole helppo löytää yrityksen Internet-sivujen perusteella. Alalla oli myös opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan monia YT-neuvotteluita, joten oli hankalaa lähestyä henkilöitä, joilla ei riittänyt kiinnostusta eikä jaksamista työn ulkopuolisiin asioihin. Lisäksi paperialalla lanseerauksia ei kovin usein ole, joten oli vaikea löytää yritys tai konserni, joka lanseeraa uusia tuotteita esimerkiksi vuosittain. Uskon kuitenkin, että tutkimus on mielenkiintoisempi kun yritykset ovat eri toimialoilta. Mielestäni yritysten pitäisi olla avarakatseisempia ja siksi myös muiden, eri toimialojen yritysten lanseeraustavat voivat olla hyödyllisiä, vaikka markkinat olisivatkin täysin erilaiset. Mielestäni markkinoiden luonteella ja lanseeraustavoilla ei ollut yhteyttä. Esimerkiksi muotialan ja kalastusalan yritykset molemmat ajoittivat lanseerauksen alan messutapahtumien mukaan.

Jotta tutkimus olisi ollut mahdollisimman hyödyllinen Walkille, olisi mielestäni pitänyt tutkia myös haastateltavien yritysten taustoja ja edellisiä lanseerauksia enemmän. Tällainen tutkimus olisi tosin ollut liian laaja tähän opinnäytetyöhön. Tällaisella tutkimuksella olisi ollut kuitenkin mahdollista saada eniten irti muiden yritysten tiedoista ja kokemuksista. Kysymykset olivatkin tämän vuoksi muotoiltu niin, että ne olisivat kaikille yrityksille samat ja täten tuloksia olisi helpompi vertailla.

Puolet vastanneista henkilöistä ilmoitti valmiin lanseerausmallin olevan käytössä yrityksessään. Vastaavasti puolella vastaajista ei ollut valmista lanseerauspakettia vielä käytössä. Tämä poikkesi ennakkokäsityksestä, vaikka toisaalta yrityksillä saattaa olla tuotteita, joihin ennalta laaditut toimenpiteet ei ole suotavia tai tarpeellisia. On varmasti helpotus myös Walkille huomata, ettei muilla yrityksillä välttämättä ole yhtään sen edistyneempi lanseerausprosessi kuin heillä.

Lanseerausprosessin aloittamisessa oli eroja ja vastaukset erosivat myös siitä, mitä odotin teorian viitekehityksen perusteella. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa mainittiin, että lanseerausprosessi alkaa eri yrityksissä eri tavoin. Odotin kuitenkin, että lanseeraus alkaisi tuotetestauksen ja tuotekehityksen aikoihin. Vastaukset tähän kysymykseen olivat hyvin erilaiset ja oikeastaan yritysten C ja E vastaukset olivat teorianmukaisimpia. Heidän lanseerauksensa aloitus ajoittui pitkälti tuotekehityksen loppuvaiheeseen. C sen vuoksi, että he

mainitsivat tekevänsä kokoelmaan ja vaatekappaleisiin vielä muutoksia muotinäytöksen jälkeen ennen markkinoille tuloa.

Lanseeraukseen osallistuvilla yrityksen eri tahoilla ei sinänsä ole merkitystä Walkille. Halusin kuitenkin tietää, oliko jonkun yrityksen lanseerauksessa mukana joku sellainen osasto, joka ei yleensä Walkin lanseerauksissa ole mukana. Vastaukset olivat kuitenkin aika odotettavissa olevia. Johdon rooli lanseerauksessa perustui pitkälti yrityksen kokoon. Suurissa konserneissa johto ei ollut lanseerauksissa konkreettisesti mukana, vaan hyväksyttiin käytetyt viestit tai heidät pidettiin vain ajan tasalla ja tietoisina. Myynnin ja markkinoinnin roolit lanseerauksessa korostuivat lähes jokaisen haastateltavan vastauksissa.

Kuinka yritys hankkii tietoa kohdemarkkinoista, vastauksissa korostui myynnin asiantuntemus ja organisaatio, sekä yritysten kontaktiverkosto. Markkinoilla, joilla myynnillä ei välttämättä ole suuri asiantuntemus, nousevat yhteistyökumppanit elintärkeään asemaan. On myös hyvä muistaa erilaisten tietolähteiden hyödyntäminen markkinoille tultaessa. Luotettavaa tietoa ei koskaan voi olla liikaa.

Vaikka kaikki tutkimuksen yritykset eivät sitä teekään, on lähtökohta-analyysi hyvä tehdä ennen lanseerausta. Analyysin antamien tietojen perusteella pystytään välttämään virheitä ja turhia riskejä. Osa yrityksistä luotti pitkään kokemukseensa ja osa seuraa markkinoita jatkuvasti. On tärkeää olla kartalla koko ajan, jotta tarvittavia muutoksia voidaan tehdä. Tämän vuoksi myös lanseeraus seuranta on tärkeä osa lanseerausta, vaikkeivät haastateltavat yritykset kaikki sitä systemaattisesti suorittanutkaan. Yleisin seurantatapa oli myynnin tulosten seuraaminen. Myynnin lukuja seuraamalla saadaan nopeasti tietoa tuotteen menestyksestä, mutta se jättää myös monta muuta osa-aluetta varjoon, kuten markkinointiviestinnän.

Tutkimuksen validiteetti ei ole korkea. Alkuperäisenä tarkoituksena ja tutkimuksen kannalta ideaalisimpana skenaariona oli, että haastateltavat olisivat samalta tai samankaltaiselta toimialalta kuin Walki. Ajan, resurssien ja sen vuoksi, ettei ihmisiä saanut kiinni, jouduttiin turvautumaan muiden toimialojen ammattilaisiin. Oli kuitenkin hyvä, että tutkimukseen saatiin edes yksi yritys paperialta.

Kysymysten validiteetti oli tarpeeksi hyvä, mutta kysymykset olisivat voineet olla yksityiskohtaisempia ja niitä olisi voinut olla enemmänkin. Toisaalta tällainen tutkimus olisi mielestäni ollut liian laaja opinnäytetyöhön. Tutkimuskysymykset vastasivat opinnäytetyön tutkimuksen tarvetta hyvin, sillä niissä käsiteltiin kaikki ne asiat, joita lanseeraussuunnitelman laatimisessa voidaan hyödyntää. Jos kaikki haastattelut olisivat toteutettu puhelinhaastatteluina, olisi ollut mahdollista saada yksityiskohtaisempaa tietoa yrityksen lanseerauksesta.

Osa vastauksista ei kerro lanseerauksien onnistumisesta. Vastauksista ei siis käy ilmi oikeaa ja menestyksekkästä lanseeraustapaa. Yritykset pyrittiin kuitenkin valitsemaan otokseen tunnettuuden perusteella. Kaikki yritykset eivät kertoneet lanseerauksien onnistumisesta yksityiskohtaisesti. Yritys E mainitsi edellisen lanseerauksen ylittäneen odotukset. Kysymyksissä ei kuitenkaan käsitelty sitä, mitkä tekijät johtivat tähän menestykseen.

Lanseerauksen onnistumisesta kertoo myös asiakkaiden tieto ja kokemukset tuotteesta. Jotta pystyttäisiin saamaan tutkimukselle mahdollisimman hyvä validiteetti, olisi mielestäni pitänyt haastatella myös ihmisiä yrityksen ulkopuolelta. Lanseerauksessa nimittäin on keskeisintä asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden tietoisuus tuotteesta.

Tutkimuksen reliabiliteetti ei ole mielestäni kovin hyvä. Jos tutkimus toistettaisiin muissa yrityksissä, ei saataisi samanlaisia tuloksia. Jos tutkimus suoritettaisiin parin vuoden päästä uudestaan samoissa yrityksissä, niin ei välttämättä saataisi silloinkaan samoja vastauksia ja tuloksia. Esimerkiksi yrityksissä D ja F ei ollut systemaattista lanseerausprosessia. Joten jos nämä yritykset päättävät luoda yhtenäisen prosessin kaikille uusille tuotteille, olisivat vastaukset hyvin erilaisia. Lisäksi mukana tutkimuksessa oli yritys B, joka tutkimuksen aikaan oli vielä alkutekijöissä. Yrityksen kasvaessa ja olosuhteiden muuttuessa muuttuisivat myös vastaukset kysymyksiin. Tutkimuskohteita oli myös niin vähän, ettei tutkimuksen tuloksia voida yleistää edes toimialakohtaisesti. Esimerkiksi sauna-alalla toimiva yritys F voi toimia lanseerauksessa hyvinkin eri tavoin kuin kilpailijansa. Myös teoriaosuudessa viitataan tähän, ettei lanseerauksesta voida esittää ainoaa oikeaa mallia ja tavat vaihtelevat jopa toimialan sisällä.

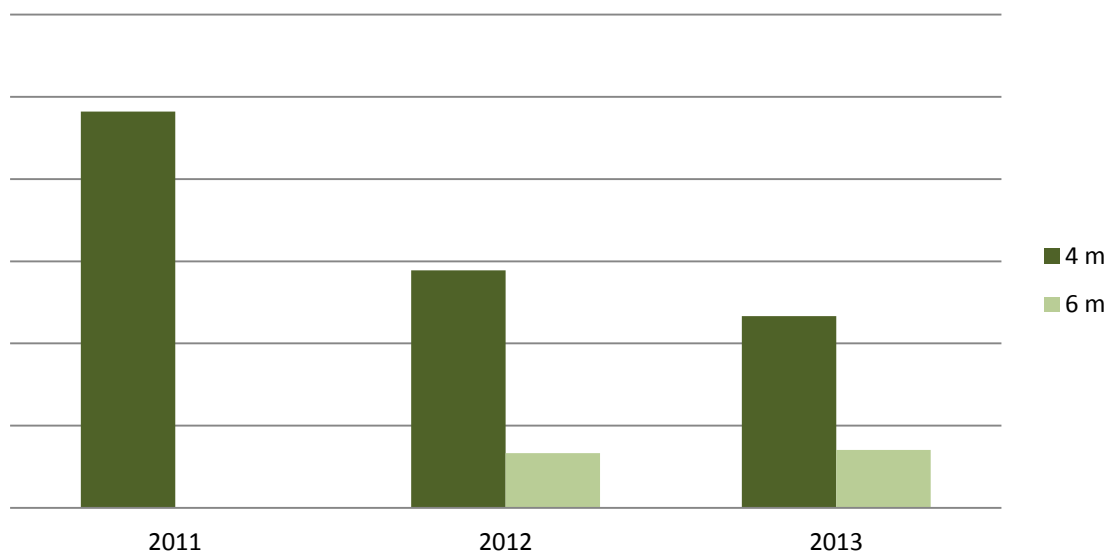
6 LANSEERAUSSUUNNITELMA SAKSAN MARKKINOILLE

Tässä luvussa esitellään suuntaa-antava lanseeraussuunnitelma Walki®Biomass Coverille Saksan bioenergiamarkkinoita varten. Siinä käydään läpi kaikki ne kohdat, jotka teoriaosuuden mukaan luovat kattavan lanseeraussuunnitelman. Kaikkia lanseeraussuunnitelman ydinkohtia, kuten vastuuhenkilöitä, ei voida kuitenkaan tässä suunnitelmassa esittää, sillä ne ovat yrityksen päätettävissä. Laaditun lanseeraussuunnitelman tärkeimpänä tavoitteena on kuitenkin selvittää yrityksen ja tuotteen lähtötilanne, sekä mahdollisuudet.

6.1 Lähtökohtatilanne

Tässä alaluvussa kartoitetaan lähtökohtatilanne ennen lanseerausta. Tarkastelun kohteena ovat vuosien 2011 ja 2012 volyymit ja myynnit sekä kohdemarkkinat. Walkilta saatujen myynti ja volyymitilastojen perusteella on piirretty kuviot 6,7 ja 8. Kuvioista ei liikesalaisuuden vuoksi käy ilmi tarkkoja lukuja. Kuvioiden pylväs- ja viivadiagrammien on tarkoitus kuvata volyymin ja myynnin muutoksia vertailuvuosien välillä. Kuvioissa 6 ja 8 näkyy myös vuosi 2013, mutta se kuvaa vain toteutuneita lukuja, eikä sisällä siis arvioita loppuvuoden myynneistä tai volyymeista.

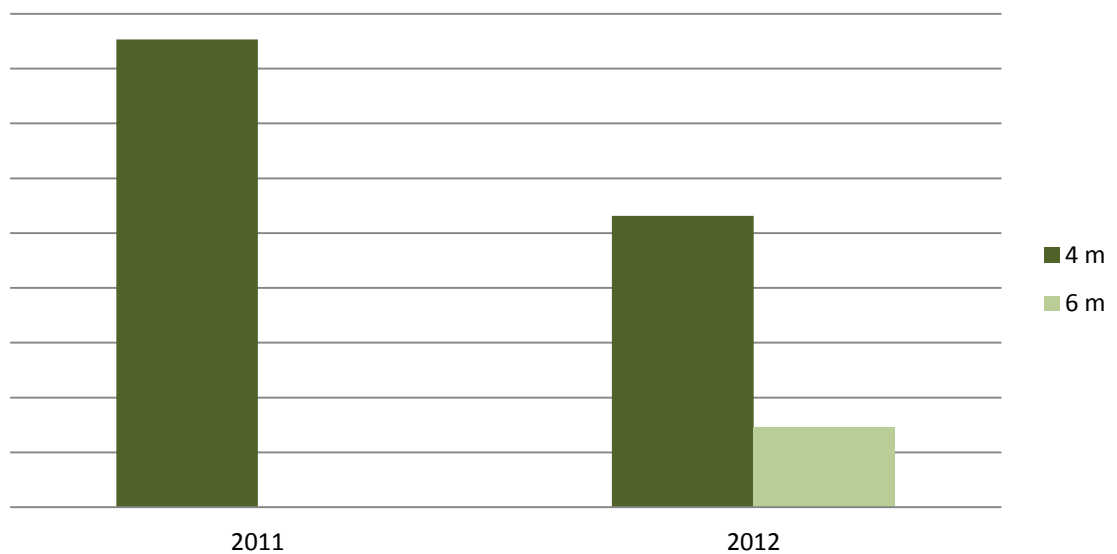
Risukasakääreiden volyymit (tn)



KUVIO 6. Risukasakääreiden volyymit tonneissa (Peltoniemi 2013a.)

Kuviosta 6 näemme risukasakääreiden volyymit vuosien 2011 ja 2013 välillä. Tummanvihreä pylväs edustaa neljämetristä käärettä ja vaaleanvihreä kuusimetristä käärettä. Kuviosta nähdään, että kuusimetrisen kääreen tuotanto on käynnistynyt vuoden 2012 aikana ja se on jo verottanut osaltaan neljämetrisen kääreen tuotantoa, kuten Peltoniemi kertoikin haastattelussa. Tästä volyymikuviosta näemme myös, että myynti on jo nyt lähes yhtä suuri kuin vuoden 2012 kokonaistuotanto, vaikka on kuviosta nähdään vain kesään 2013 asti.

Risukasakääreiden arvo (EUR)



KUVIO 7. Risukasakääreiden myyntiarvo euroissa (Peltoniemi 2013a.)

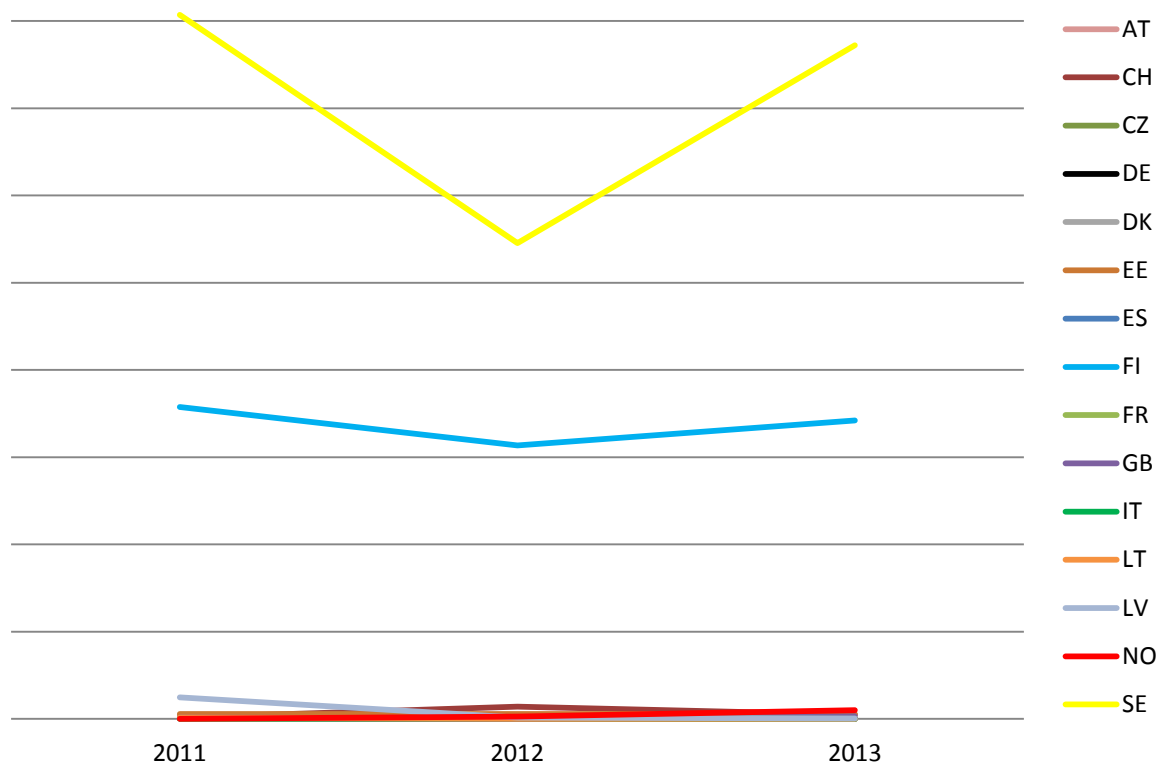
Kuviossa 7 näemme vain vuosien 2011 ja 2012 myyntien arvon. Kuten edellisessäkin kuviossa, kääreitä kuvataan tumman- ja vaaleanvihreällä. Kuusimetrisen kääre syö osan neljämetrisen kääreen tuotannosta ja myynnistä. Molempien yhteenlaskettu myynti vuonna 2012 on noin 80 prosenttia vuoden 2011 myynnistä. Myynnin pieni lasku johtuu todennäköisesti siitä, että vuonna 2011 panostettiin pelkästään yhden leveyden myyntiin ja markkinointiin. Pieniä eriä toimitettiin useaan maahan, kuten kuviosta 8 näkyy.

Kuviossa 8 on maakohtaiset volyymit vuodesta 2011 vuoteen 2013. Määrällisesti suurimmat erät menivät Suomeen ja Ruotsiin. Kuviosta nähdään, että vuonna 2011 Latviaan toimitettiin myös aika paljon käärettä muihin kuvion maihin nähden. Sittenmin Latvian risukasakääremarkkinat ovat pienentyneet. Viron markkinat ovat puolestaan säilyneet jossain

määrien samankokoisina vertailuvuosien aikana. Tšekki yllättää kuviossa vuonna 2012, nousemalla yhdeksi edellisvuoden suurimmista risukasakääremarkkinoista.

Tämän opinnäytetyön lanseeraussuunnitelman kannalta Saksa on tärkein tarkastelunkohde. Myynti maahan ei ole ollut kuitenkaan suurta. Saamieni tietojen mukaan maahan on toimitettu ainoastaan vuonna 2011 ja sekin on todennäköisesti ollut näyterulla.

Volyymit maittain



KUVIO 8. Risukasakääreiden volyymit maittain (Peltoniemi 2013a.)

Saksasta kohdemarkkinoina tehtiin pieni markkinaselvitys luvussa 4. Selvityksen avulla kävi ilmi, että Saksa on pitkälle kehittynyt uusiutuvan energian hyödyntäjänä. Ympäristö-, luonnonsuojelu- ja ydinturvallisuusliittoministeriön vuosiraporteista kävi myös ilmi, että bioenergia on vakiintunut energianlähde varsinkin lämmityksessä. Kokonaisenergiankulutuksessa biomassan osuus on noin kolmekymmentä prosenttia.

Kuten luvussa 4.2 mainittiin, hyödynsi Saksa hakkuujätteistään vuonna 2000 vain 7 miljoonaa kuutiota, joka oli 28 prosentin osuus energiantuotantoon hyödynnettävästä biomassasta. Vuonna 2006 Kuiper ja Oldenburger arvelivat hakkuujätteiden hyödyntämisen ener-

giankäyttöön olevan kasvussa. Nämä hyödynnettävät määrät olisivat myös eri alueista riippuvaisia. (Kuiper & Oldenburger 2006.) Walkin tehtävänä onkin löytää oikeat alueet, joilta toimintaetäisyydet eivät kasva taloudellisesti kannattamattomiksi.

Walki Oy:llä on tuotantolaitos sekä myyntikonttori Saksassa. Yrityksen eri liikealueilla on pitkä historia ja useita vakiintuneita liikesuhteita saksalaisten yritysten kanssa. Saksa on siis Walkille jo markkinana tuttu, vaikkei maan bioenergiamarkkinoilta hirveästi kokemusta olekaan. Tässä yritystä auttaakin eräs agentti toisesta saksankielisestä maasta, Itävallassa. Hän on aktiivisesti ollut yhteydessä bioenergiayrityksiin saksankielisissä maissa ja jakanut muun muassa näytteitä potentiaalisille asiakkaille.

Energiakääre on myös vakiintunut jo muilla markkinoilla kuten Pohjoismaissa ja Baltiassa. Tuotekehitys ja -testausvaiheessa Walki oli tiiviisti yhteydessä asiakkaisiinsa ja on yhä. Niiden tietojen perusteella, joita saatiin jo testausvaiheessa, kehitettiin toimiva tuote. Myös asiakkailta saamien palautteiden perusteella on pystytty välttämään virheet tulevissa tuotannoissa sekä parantamaan niin tuotteen kuin palvelunkin laatua. Uusille markkinoille ei ole tarpeellista kouluttaa henkilökuntaa, sillä tuote on sinällään jo henkilökunnalle tuttu. Tärkeintä on kuitenkin pitää myynti ja asiakaspalvelu ajan tasalla tulevassa lanseerauksessa.

Taulukossa 1 esitellään Walkin energiapitteen SWOT-analyysi. SWOT-analyysissä käydään yrityksen tai tuotteen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat läpi. Tarkastelukulmana taulukossa on luonnollisesti Saksan markkinat.

Taulukosta näemme, ja mikä on saattanut jo aiemminkin tulla esille, että tuote on innovatiivinen ja auttaa säilyttämään hakkuujätteiden energiamäärän sääolosuhteista huolimatta eli tuote luo asiakkaalle lisäarvoa. Lisäksi tuotteella ei ole tällä hetkellä uhkaavaa kilpailua. Walkilla on myös kokemusta Saksan metsä- ja paperialan markkinoista.

Tuotteen heikkouksia ovat puolestaan korkea hinta ja pitkä toimitusaika. Kohdemarkkinoiden heikkoudeksi lasketaan käyttökaluston puutteellisuus, josta kerrotaan lisää luvussa 6.2.4. Lisäksi yksi tuotteen heikkouksista voi olla se, että tuoteperhe on pieni. Yleensä tuoteperheet, joissa on monta tuotetta, ovat tunnettuja ja helppo muistaa.

Tuoteperheen koon voi tosin nähdä myös mahdollisuutena laajentua. Jos Walki saa vakiinutettua liiketoimintansa bioenergiamarkkinoille, voi olla, ettei kilpailijoista ole uhkaa tai ettei kilpailijoita ole lainkaan. Kun tuote saadaan vakituiseen käyttöön bioenergiamarkkinoilla, saavutetaan pysyvä jalansija Saksassa. Mahdollisuutena voidaan myös nähdä tuotteen kehittäminen yhä ympäristöystävällisempään suuntaan.

TAULUKKO 1. Tuotteen SWOT-analyysi

VAHVUUDET	HEIKKOUDET
<ul style="list-style-type: none"> - Innovatiivinen tuote - Tuottaa asiakkaalle lisäarvoa - Ei kilpailua tällä hetkellä - Yrityksellä kokemusta kohdemarkkinoista - Selkeä kohderyhmä 	<ul style="list-style-type: none"> - Korkeahko hinta - Pitkä toimitusaika - Käyttökaluston puutteellisuus kohdemarkkinoilla - Tuoteperhe on pieni
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> - Tuoteperheen laajentaminen - Ei kilpailua tulevaisuudessa - Yhä ympäristöystävällisempi tuote - Pysyvä jalansija Saksan markkinoilla 	<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailijat - Muuttuvat energiatottumukset - Muuttuva lainsäädäntö - Metsien kasvava suojeleminen ja monimuotoisuuden säilyttäminen

Walkin energiapeitteen uhkina voidaan nähdä kilpailijat, vaikka kuusimetrisen kääreen tuotantotapa onkin uniikki. Myös muuttuvat energiatottumukset ja muuttuva lainsäädäntö voi olla uhka energiapeitteen käytölle ja myynnille. Lisäksi Saksa voi kiristää metsien suojelua ja niiden monimuotoisuuden säilyttämistä. Monimuotoisuuden säilyttäminen tarkoittaa monesti sitä, että hakkuiden yhteydessä metsään on jätettävä esimerkiksi hakkuujätettä.

6.2. Tavoitteet ja niiden mittarit

Jokaisella yrityksellä on niin taloudellisia kuin imagollisia eli tunnettuustavoitteita, kun uutta tuotetta lanseerataan. Ennen kaikkea tavoitteet ovat taloudellisia, jotta yritys ei esimerkiksi uusille markkinoille pyrkiessään tuottaisi lanseerauksen jälkeen tappiota. Hetkel-

lisesti yritys voi kuitenkin päättää harjoittaa uutta liiketoimintaansa tappiollisesti. Tällöin puhutaan kuitenkin suurien investointien tekemisestä, eikä jo vakiintuneesta liiketoiminnasta.

Myös Walki haluaa kasvattaa liiketoimintaansa uuden tuotteen avulla. Yritys laatii itse tarkan euromääräisen tavoitteensa yrityksen virallisessa lanseeraussuunnitelmassa. Tarkat rahalliset tavoitteet salataan tässä opinnäytetyössä yrityksen liikesalaisuuteen vedoten. Imagollisia tavoitteita ovat muun muassa yrityksen tunnettuus bioenergia- ja metsänhoito-markkinoilla, uudet asiakassuhteet ja lisääntyneet tuotekyselyt.

Tunnettuutta on hankala mitata mittareilla, joten on keskityttävä edellä mainittuihin taloudellisiin mittareihin. Tunnettuuden kasvusta kertovat kuitenkin uudet kontaktit, uudet asiakkaat ja erilaiset tiedustelut ja kyselyt. Tunnettuutta voidaan lisätä markkinoinnilla eli osallistumalla esimerkiksi messuille. Onnistuneen lanseerauksen jälkeen Walkin tuote on laajalti tunnettu laadustaan ja sen tuottamasta lisäarvosta bioenergiantuottajille Saksassa ja saksankielisissä maissa.

6.3 Aikataulutus ja vastuuhenkilöt

Risukasakääre on pitkälti sesonkituote ja sen menekki ajoittuu kesään ja alkusyksyyn. Tuolloin hakkuujätekasoja peitetään varsinkin talvea varten. Lanseeraus on siis aloitettava hyvissä ajoin ennen sesonkia. Joillakin alueilla Saksassa on lämmintä ympäri vuoden ja lunta ei välttämättä sada ollenkaan. Täten metsiä voidaan hakata ympäri vuoden ja täten myös kasoja voidaan peittää sitä mukaa kun hakkuita tehdään.

Osa tämän opinnäytetyön tutkimukseen osallistuneista yrityksistä lanseerasi sesonkituotteita. Näille ominaista oli, että tuotteet esiteltiin ensi kertaa potentiaalisille asiakkaille alan messuilla. Walki on myös suunnitellut osallistuvansa messuille Saksassa, mikä on mielestäni erinomainen ratkaisu kun katsotaan tutkimuksesta saatuja tuloksia. On tärkeää olla yhteydessä potentiaalsiin asiakkaisiin jo ennen messuja, jotta messuista saataisiin mahdollisimman suuri hyöty.

Vastuuhenkilöt on nimettävä jo lanseerauksen alkuvaiheessa. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, pysytään tällä tavoin aikataulussa, kun jokainen tietää vastuunsa ja tehtävänsä lanseerauksessa. Lisäksi kaikki suunniteltu tulee tehtyä, eikä lanseerauksen aikana tarvitse ruveta etsimään henkilöä hoitamaan jotakin tehtävää. Koska Walkilla on myyntikonttori myös Saksassa, on varmasti hyvä ottaa heidät mukaan lanseeraukseen. Tutkimukseen vastanneet yritykset, joilla oli laaja verkosto maailmalla, käyttivät lanseerauksessa hyväkseen organisaatiotaan ja myyntiverkostoaan. Eri maiden myyntiorganisaatiolla on yleensä pitkä ja vankka kokemus maansa markkinoista, jota ei kannata heittää hukkaan. Tutkimuksen perusteella kansainvälinen myyntiverkosto on yksi ehto lanseerauksen onnistumiselle yrityskonserneissa.

Walkilla on agentti Itävallassa, joka ns. pohjustaa saksankielisiä markkinoita. Hän etsii ja luo kontakteja ja lähettää näytteitä potentiaalisille asiakkaille. Hän myös toimii yhteyshenkilönä asiakkaan ja Walkin Pietarsaaren konttorin välillä. Tilaukset energiapelliteille tulevat yleensä hänen kauttaan. Hän tulee toimimaan aktiivisesti mukana myös lanseerausprosessissa.

6.4 Markkinointiviestintästrategia

Walki aikoo osallistua alan messuille, mikä on osa heidän markkinointiviestintästrategiaansa. Yritys tekee itse artikkeleita, jotka lähetetään alan lehtiin. Walkin yhteistyökumppanit, kuten Uittokalusto Oy on myös tehnyt artikkeleita Walkin tuotteesta. Olisi lanseerauksen kannalta hyvä, jos Walki pystyisi hyödyntämään saksalaisia yhteistyökumppaneita, jotka toimisivat samankaltaisessa symbioosissa kuin Walki ja Uittokalusto.

Arvolupaus on pohjana markkinointiviestinnälle. Se kerrotaan eri asiakkaille hieman eri tavoin. Peltoniemen (2013b) mukaan arvolupaus asiakkaalle on se, kuinka paljon voittoa he saavat Walkin tuotetta käyttämällä (Peltoniemi 2013b). Hakkuujätekasan energia-arvousee n. 15 prosenttia Walkin tuotetta käyttämällä. Walki laskee asiakkaalle kuinka monta kilowatti- tai megawattituntia enemmän se tarkoittaisi heidän liiketoiminnalleen.

Esittelymateriaalit ovat pitkälti samat kuin ennenkin. Kuusimetrisen kääreen esittelymateriaalit pohjautuvat neljämetrisen kääreen päivitettyihin esittelymateriaaleihin. Esitteet säi-

lyvät samana, mutta ovat toki käännetty saksaksi. Esitteissä esitellään kaikki tiedot testituksista ja hyödyistä tuotteen materiaaleihin.

6.5 Kohdemarkkinat

Kohdemarkkinaksi on määritelty Saksa. Saksankieliset maat ovat mahdollisesti myös osa kohdemarkkinaa. Potentiaalisia asiakkaita voi etsiä Internetistä esimerkiksi tältä sivulta: <http://www.industrystock.de/html/Biomasse/product-result-de-111005-0.html>. Sivustolla voidaan etsiä yrityksiä ja heidän tuotteitaan eri hakutekijöillä. Linkki johtaa hakutuloksiin, jotka on löydetty etsimällä hakutermillä biomasse eli biomass. Hakutuloksissa esiintyvät yritykset ja yhteisöt, joiden tuotteet ja/tai palvelut liittyvät biomassaan. Myös muita yrityksen valmistamia palveluita ja tuotteita mainitaan hakutuloksissa.

Metsänomistajat Saksassa ja Itävallassa myyvät biomassan raaka-ainetta yleensä suoraan biomassan tuottajille. Joskus myös hakkuuyritykset ostavat biomassan raaka-ainetta eli esimerkiksi hakkuujätettä. Kohderyhmänä ovat siis metsänomistajat, metsänhakkuuyritykset sekä biomassan tuottajat.

Tärkeintä on saada tämä kohderyhmä tietoiseksi Walkin tuotteesta, jotta koko puun ja hakkuujätteiden toimitusketju saataisiin toimivaksi. Suomessa ja Ruotsissa tämä toimitusketju on jo varsin toimiva, joten asiakkaita voitaisiin pyytää vierailuille Suomeen tutustumaan tuotteeseen lähemmin.

Hakkuujätteiden peittäminen voidaan suorittaa samalla metsätraktorilla, jolla hakkuujätteet on kerätty. Peitteen levittämiseksi tarvitaan kuitenkin erinäinen laite, johon käärerulla kiinnitetään. Myös tällaisista työkaluista, jotka mahdollistavat Walkin tuotteen käyttämisen, on tiedotettava asiakkaita. Siksi Walkin nettisivuilla onkin video siitä, kuinka tuotetta käytetään. Esimerkiksi Suomessa levitystelinettä voi kysellä Uittokalusto Oy:ltä.

6.6 Lanseerausbudjetti ja hinnoittelustrategia

Yleensä Walkin tuotteiden lanseerausbudjetit perustuvat tulevaisuuden potentiaaliseen liikevaihtoon. Lanseerauksen ja investointien aikana menoja seurataan tarkasti ja niitä säädelään tarpeen tullen. Kun perussuunnitelma näyttää hyvältä ja lopputulos erittäin lupaavalta, on loppu kiinni toteutuksesta. (Van Houtum 2013.)

Hinnoittelu perustuu pitkälti materiaaleihin, kuten Peltoniemen kanssa käydyssä haastattelussa kävi ilmi (Peltoniemi 2013b). Lisäksi Walkilla on mahdollisuus pyytää tuotteesta korkeaa hintaa, sillä kilpailua ei ole. Korkea hinta myös hankaloittaa kilpailijoiden markkinoille tuloa.

6.7 Jakelustrategia

Walkin energiapeitteiden tuotanto on Pietarsaaressa. Vaikka konsernilla on tuotantolaitos myös Saksassa, ei tuotannon siirtäminen ole helppoa eikä välttämättä järkevääkään, sillä kotimaan ja Ruotsin markkinat ovat pitkälti energiapeitteen päämarkkinat.

Toimitus Pietarsaaresta Saksaan kestää noin viikon. Toimitus on yleensä tilattava muutamaa päivää ennen lähettämispäivämäärää. Tällä varmistetaan, että yhteistyökumppaneilla on riittävästi oikeanlaisia autoja vapaana. Toimitussuunnitelman onnistuminen on pitkälti kiinni tuotannon onnistumisesta. Mikäli tuotanto on myöhässä, ei voida aina ottaa riskiä ja tilata toimitusta ennen kuin tilattu erä on valmistunut kokonaan. Tällä estetään auton takaisin käännäminen. Logistiikkaosaston on siis oltava jatkuvasti tietoinen tuotannon tilasta varsinkin silloin kun on kyse asiakkaasta, jolla ei ole varaa joustaa toimitusaikojen kanssa.

Joskus yritys pohtii jakeluvaraston perustamista toimitusaikojen lyhentämiseksi. Jakeluvarasto on kuitenkin kallis ja sopii siksi parhaiten vakiintuneille markkinoille joilla menekki on suuri ja tasainen ympäri vuoden. Koska Walkin energiapeite tulee mitä todennäköisimmin olemaan sesonkituote myös Saksassa, ei jakeluvaraston perustamista kannata pitää ainakaan lanseerausvaiheessa vaihtoehtona.

6.8 Suunnitelma markkinatestauksista

Tuote on ollut käytössä jo useamman vuoden Suomessa ja Ruotsissa. Tuotetta on testattu jo tuotekehitysvaiheessa asiakkaiden kanssa. Tuotteen testaukselle ei ole siis tarvetta. On kuitenkin huomioitava, että uudet, potentiaaliset asiakkaat saattavat haluta testata tuotetta kaikesta huolimatta. Tällöin asiakkaalle lähetetään yleensä näytteitä.

Tuotetestausta tärkeämpää tulevassa lanseerauksessa on markkinointiviestinnän testaus. Tavoitteenahan on tunnettuuden lisääminen eli tämä osio on varmasti se, mihin yrityksen on rahallisesti panostettava eniten. Markkinointiviestintää testaamalla saadaan ajankohtaista tietoa tuotteen tunnettuuden leviämisestä ja viestinnän onnistumisesta.

6.9 Huomioitavat riskit ja muut asiat

On aina olemassa riski, että lanseeraus epäonnistuu vaikka kaikki tarpeellinen olisikin tehty. Epäonnistumista ei voida estää, mutta riskit voidaan minimoida. Yleensä uutta tuotetta lanseeratessa yritys panostaa lanseeraukseen sekä rahallisesti että ajallisesti normaalia enemmän. Varsinkin silloin panostetaan paljon, kun usko tuotteeseen ja sen potentiaaliin on suuri. Mikä on vialla, kun tavoitteisiin ei ylltetä?

Jo lanseerauksen alkuvaiheessa on huomioitava riskit, jotta niitä osattaisiin välttää. Walkin energiapiitteelle voi olla esimerkiksi seuraavanlaisia riskejä Saksan markkinoilla: markkinat eivät ole riittävän suuret, markkinat eivät ole valmiit tuotteelle, kohderyhmää on hankala tavoittaa, käyttökaluston hankkimisessa on hankaluuksia, tuotantomäärä kasvaa liian suureksi hallittavaksi Pietarsaaren tehtaalla, tuote ei ole tarpeeksi ympäristöystävällinen saksalaisille ja tuote on liian kallis kohderyhmälle. Lisäksi on olemassa aina riski maailman talouden epävakaudesta ja lakisääteisistä muutoksista. Lanseerauksen aikana tai jälkeen voi ilmetä myös sellaisia asioita, joita ei voitu edes arvioida riskiksi etukäteen.

Edellä mainitut riskit ovat pitkälti yrityksen ulkoisia riskejä. On olemassa myös sisäisiä riskejä. Yksi yrityksen sisäisistä riskeistä on, ettei aikataulussa pysytä. Myöhästymistä voidaan estää aiemmin mainitulla vastuuhenkilöiden nimeämisellä ja tehtävien tarkalla jakamisella. Tärkeää uuden tuotteen lanseerauksen kannalta on myös asiakaspalvelun ja myynnin kouluttaminen. Sen on oltava riittävää tai se voi vaikuttaa lanseerauksen onnistumiseen.

6.10 Benchmarkaus edellisiin lanseerauksiin

Walkilla ei ole käytössä valmista lanseerauspakettia. Jokainen tuote lanseerataan tapauskohtaisesti, sillä tuotteita on tuhansia ja ne eroavat toisistaan paljon. Edellinen eli neljämetrisen kääreen lanseeraus meni ilman sen suurempia ponnisteluja yritykseltä, sillä pyyntö tuotteeseen tuli asiakkaalta ja tuote meni suoraan markkinoille. (Peltoniemi 2013.)

Kuusimetrisen kääreen kanssa edettiin eri tavalla. Leveämpää käärettä pyrittiin mainostamaan ja markkinoimaan enemmän. Yritys mainosti tuotettaan enemmän alan lehdissä. Walki otti myös yhteyttä suurimpiin käyttäjiin ja mahdollisiin asiakkaisiin ennen markkinoille astumista. (Peltoniemi 2013.)

Koska Walkin markkinointiosasto on pieni ja tavallaan myynnin sisällä, on myynnin rooli suurempi lanseerauksissa. Olen pohtinut, että markkinoinnin roolin kasvattaminen voisi tuoda yhä parempia tuloksia. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset kaikki kertoivat myynti- ja markkinointiosastojensa olevan mukana lanseerauksessa. Erityisesti tutkimuksen konserniyritykset eli yritykset A ja E mainitsivat ainoastaan myynnin ja markkinoinnin lanseerauksessa mukana oleviksi osapuoliksi. Heillä lanseeraus vaikutti olevan hyvin hallussa ja he eivät nähneet mitään puutteita edellisissä lanseerauksissaan. Mielestäni siis Walki voisi näillä perustein harkita markkinoinnin tai markkinointiviestinnän ottamista lanseeraukseen mukaan yhä enemmän.

Peltoniemi mainitsi haastattelussa, että lanseeraus on Suomessa onnistunut, mutta Ruotsissa vaaditaan vielä töitä (Peltoniemi 2013b). Tämä johtuu siitä, ettei tuotteen tunnettuus ole vielä kovin hyvä. Tällöin voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä helposti, sillä tiedetään mistä puutteet johtuvat. Kuten aiemmin mainitsin, olisi hyvä panostaa enemmän markkinointiviestintään, sillä se tiedottaa ihmisiä tuotteesta ja lisää täten tunnettuutta. Yritys D mainitsi haastattelussa, että pelkät yrityksen tekemät toimenpiteet eivät informoineet asiakasta tarpeeksi nopeasti. On siis mielekästä käyttää yhteistyökumppaneita, kuten Walki on tehnyt Suomessa Uittokaluston kanssa, joka on kirjoitellut myös itse artikkeleita Walkin tuotteesta.

Yritys F puolestaan mainitsi, että lanseerauksessa on joskus tapahtunut viivästyksiä tuotannon myöhästymisen takia. En usko, että Walkilla tulee olemaan tässä ongelmia, sillä tuote on jo valmis ja tuotanto on jo vakiintunutta. Muita asioita edellisistä lanseerauksista yritykset eivät tutkimuksessa maininneet.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda lanseeraussuunnitelma Walkille Saksan bioenergiamarkkinoita varten. Tutkimusosiossa tutkittiin muiden yritysten lanseeraustapoja ja -kokemuksia ja näiden tietojen, Walkin myyjän haastattelun, Saksan markkina-analyysin ja edellisvuosien myynnin tuloksien perusteella laadittiin suuntaa-antava lanseeraussuunnitelma. Työ oli vaarassa paisua laajaksi ja oli vaikeaa estää työtä kasvamasta liian pitkäksi.

Mielestäni työ onnistui kuitenkin toimeksiantajan näkökulmasta tarkastellessa hyvin. Walkille tärkeimpiä tietoja olivat edellisvuosien tuloksien kartoittaminen ja yrityksen nykyisen tilanteen analysoiminen. SWOT-analyysi tuotteesta oli täten yksi tärkeimmistä tiedoista yrityksen kannalta. Lisäksi markkina-analyysi oli myös hyödyllinen, vaikkakin suppea. Toisaalta se tarjoaa hyvän lähtökohdan lanseeraukselle ja esittelee toivottavasti myös uusia tarkastelukulmia.

Walkin tilanne Saksan ja Keski-Euroopan markkinoiden kanssa oli työtäni aloittaessa seuraavanlainen: markkinapotentiaalia ei tunnettu tarpeeksi hyvin, monta eri maata ja aluetta ja yhteydenotto sekä verkostoituminen perustuivat arvioihin. Tarkoituksena olikin siis tutkia markkinapotentiaali ja mahdollisesti löytää potentiaalisia yhteistyökumppaneita ja avata kuinka toimitusketju Saksassa toimisi.

Vaikka markkina-analyysi olikin varsin pieni ja suppea, uskon siitä olevan hyötyä yritykselle. Käyttämäni lähteet kertovat yritykselle myös, mistä tietoa voi löytää. Internetissä on paljon saksankielisiä artikkeleita hakkuujätteen käytöstä energiantuotannossa. Useimmat toimittajat ovat jopa itse vierailleet Suomessa tutustumassa tähän. Parhaiten tietoa saa liittovaltioilta ja niiden julkaisemista raporteista. Kokemuksestani tiedän, että yliopistot ja korkeakoulut ovat läheisessä suhteessa yritysten kanssa ja koulujen opettajilla on yleensä pitkä alan ammattihistoria takanaan. Uskon tämän opinnäytetyön olevan Walkille hyvä alku lanseerauksen suunnittelulle. Työstä löytyy hyvät lähtökohtatiedot ja luovat varmasti uskoa sille, että Saksa on potentiaalinen markkina energiapienteelle.

Tiedot toisten yritysten lanseerauksista oli hankala sisällyttää lanseeraussuunnitelmaan, sillä tutkimus oli kapeakatseinen. Se ei tutkinut yritysten tuloksia onnistuneista tai epäon-

nistuneista lanseerauksista. Tämän vuoksi oli vaikeaa arvioida, mikä yrityksistä teki oikein ja mikä väärin. Oikeaa tapaa ei olekaan, kuten teoriaosuudessa jo painotettiin. Silti syvempi tarkastelu olisi voinut olla vieläkin hyödyllisempi Walkille kuin nyt tehty tutkimus. Toisaalta, nyt yritys voi katsoa miten toiset yritykset ovat toimineet ja huomata asioita, jotka voisivat toimia heillä paremmin kuin haastateltavilla yrityksillä, vaikkeivät ne itse lanseeraussuunnitelmassa esiinnykään.

Pyrin opinnäytetyössäni avaamaan asioita pohdinnoillani niin, että lukijan olisi helppo ymmärtää ja sisäistää mitä tekstissä tarkoitetaan. Onnistuin siinä mielestäni hyvin, vaikka joissain paikoissa oli hankaluuksia ilmaista asia ytimekkäästi ja lyhyesti. Käytin mielestäni työssä erilaisia lähteitä, jotka rikastuttivat työtäni omalla tavallaan. Yksi työni tavoitteista olikin löytää mielenkiintoisia ja ehkä yllättäviäkin lähteitä, joista yritykselle voisi olla hyötyä tiedon hankinnassa.

Olen sitä mieltä, että jatkotutkimuksille voisi olla tarvetta työn jälkeen. Jatkotutkimuksen olisi käsiteltävä tarkemmin markkinointiviestintää ja lanseerauksen onnistumisen kannalta tärkeitä toimenpiteitä. Tutkijan olisi ehkä hyvä olla lanseerausprosessissa myös mukana, jotta mahdolliset puutteet voitaisiin huomata. Tarkemmalla tarkastelulla saataisiin aikaan tarkka ja toimiva lanseerausprosessi, josta yritys voisi ottaa mallia myös muiden tuotteiden lanseerauksissa.

LÄHTEET

- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. 2012. Entwicklung der erneuerbaren Energien in Deutschland im Jahr 2011. Pdf-tiedosto. Saatavissa: http://www.erneuerbare-energien.de/fileadmin/ee-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/ee_in_deutschland_graf_tab.pdf. Luettu 12.6.2013.
- Das Energieholz Portal. 2013. Nutzung von Waldrestholz. Www-artikkeli. Saatavissa: <http://www.energieholz-portal.de/44-0-Waldrestholz.html>. Luettu 10.10.2013.
- Erälinna, L. 2009. Asiakassuhteen ulottuvuudet, sitoutuminen ja asiakasarvo. Empiirinen tutkimus maatalousyrittäjien ja maatalouskaupan välisistä liikesuhteista Suomessa. Lisen-siaatintutkimus. Saatavissa: <http://www.helsinki.fi/taloustiede/Abs/Pub48.pdf>. Luettu 17.4.2013.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.
- European Biomass Industry Association. 2012. Biomass characteristics. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.eubia.org/index.php/about-biomass/biomass-characteristics>. Luettu 10.10.2013.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2012. ForesSTAT. Tilasto-ohjelma. Saatavissa: <http://faostat.fao.org/site/626/DesktopDefault.aspx?PageID=626#ancor>. Luettu 13.6.2013.
- Fogelholm, C-M. 2009. Tuoteideasta innovaatioksi. Mediapinta.
- GermanTimber. 2007. Forest and wood industries in Germany at a glance. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://www.ecotec-energiesparhaus.de/Daten/Holztechnik-Forest-and-wood-industries-in%20Germany%20at-a-glance.pdf>. Luettu 18.6.2013.
- Goodrich, R. 2013. SWOT Analysis: Examples, Templates & Definition. Www-artikkeli. Saatavissa: <http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>. Luettu 8.1.2014.
- Hollanti, J. & Koski, J. 2007. VISIO - Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Investopedia. 2013a. Market Research. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.investopedia.com/terms/m/market-research.asp>. Luettu 8.1.2014.
- Investopedia. 2013b. Market Saturation. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.investopedia.com/terms/m/marketsaturation.asp>. Luettu 8.1.2014.
- Jurevicius, O. 2013. PEST & PESTEL Analysis. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>. Luettu 8.1.2014.

Karhuketo, H., Seppälä, M., Törn, T. & Viluksela, P. 2004. Paperin ja kartongin jalostus. 2., uudistettu painos. Opetushallitus.

Keksintösäätiö. 2013. Keksintö. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.keksintosaatio.fi/fi/keksinn%C3%B6t-0>. Luettu 9.6.2013.

Kuiper, L & Oldenburger, J. 2006. The Harvest of Forest Residues in Europe. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://www.probos.net/biomassa-upstream/pdf/reportBUSD15a.pdf>. Luettu 10.10.2013.

Latokartano, M. 2012. Lämpöä kannoista. Aarre 5, 46–51.

Lehtimäki, T., Malinen, P., Salo, J. & Simula, H. 2010. Uuden B2B-tuotteen menestyksessä kaupallistaminen. Helsinki. Kopio Niini Oy.

Liikkanen, L. 2010. Design cognition for conceptual design. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://lib.tkk.fi/Diss/2010/isbn9789526030258/isbn9789526030258.pdf>. Luettu 8.1.2014.

Mantila, M. 2012. Idea – keksintö – innovaatio?. Web-artikkeli. Saatavissa: <https://www.avainklubi.fi/news/view/47706/idea-keksint-innovaatio>. Luettu 9.6.2013.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Nike. 2011. Testing products for Nike. Yrityksen Www-dokumentti. Saatavissa: http://help-us.nikeinc.com/app/answers/detail/a_id/530. Luettu 1.11.2013.

Nordic Innovation. 2011. Mikä innovaatio on?. Web-artikkeli. Saatavissa: <http://www.nordicinnovation.org/fi/innovaatio/mita-innovaatio-on/>. Luettu 9.6.2013.

Peltoniemi, R. 2013a. Budjettilukuja. Walki Oy. 23.8.2013.

Peltoniemi, R. 2013b. Vastuullisen myyjän haastattelu. 4.6.2013.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Riikilä, M. 2012a. Bioenergiakriisi iskee. Metsälehti Makasiini 6, 10–11.

Riikilä, M. 2012b. Ostajan on siivottava risukasojen pohjat. Metsälehti 15, 3.

Rope, T. 1998. Business to business -markkinointi. Porvoo. WSOY-Kirjapainoyksikkö.

Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi – Onnistunut markkinoilletulo. Porvoo. WSOY-Kirjapainoyksikkö.

Saksan Helsingin Suurlähetystö. 2011. Metsien vuosi tähdentää monipuolisen ekosysteemin merkitystä. Web-artikkeli. Saatavissa: http://www.helsinki.diplo.de/Vertretung/helsinki/fi/05/Umwelt/Jahr_des_Waldes.html. Luettu 9.9.2013.

SuomiSanakirja.fi. 2013. Visio. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.suomisanakirja.fi/visio>. Luettu 8.1.2014.

The Shattuck Group. 2013. Productize Your Services. Pdf-tiedosto. Saatavissa: http://www.theshattuckgroup.com/productize_services.pdf. Luettu 5.12.2013.

Thomas, Jerry W. 2010. Product Testing. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://www.uta.edu/faculty/richarme/MARK%205328/ProductTesting.pdf>. Luettu 1.11.2013.

Tiilikainen, T. 2011. Saksan energiavallankumous maksaa yli sata miljardia euroa. Web-artikkeli. Saatavissa: <http://suomenkuvalehti.fi/jutut/ulkomaat/saksan-energiavallankumous-maksaa-yli-sata-miljardia-euroa>. Luettu 2.12.2013.

TNS Gallup. 2012. Asiakaspalvelun kehittäminen. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tns-gallup.fi/asiantuntemus/kauppa-kuluttaja/mysteryshopping>. Luettu 1.11.2013.

Trott, P. 2008. Innovation Management and New Product Development. 4th Edition. England. Pearson Education Limited.

Tullihallitus. 2013. Tavaroiden ulkomaankaupan kuukausitilasto. Pdf-tiedosto. Saatavissa: http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/tilastot/kktilasto/032013/liitteet/2013_K03.pdf. Luettu 12.6.2013.

Van Houtum, C. 2013. Henkilökohtainen tiedonanto, sähköpostikeskustelu. 11.11.2013

Vuoristo, K. 2001. Maailman talousalueet. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Walki Group. 2011. OBEY. Saatavissa: <http://www.obeyinfo.com/obeyinfo/web5/index.html>. Luettu 7.4.2013.

Walki Group. 2012. WALKI GROUP. Yrityksen sisäinen PowerPoint-esitys.

Walki Oy. 2010. Walki®Biomass Cover. Suojatusta hakkuutähteestä enemmän energiaa. Tuote-esite. Pietarsaari. Studio PAP.

Walki Oy. 2012a. Cover Stories. WALKI®4E. 8–11. Walki Groupin asiakaslehti.

Walki Oy. 2012b. Cover Stories. Bioenergian tuoton optimointi. 18–19. Walki Groupin asiakaslehti.

Walki Oy. 8.2.2013. Press release: Change of organizational structure. Saatavissa: <http://www.walki.com/web/sp?open&cid=ContentF2410>. Luettu 7.4.2013.

Walki Oy. 25.3.2013. Press release: Walki to expand its production platform in Central Europe. Saatavissa: <http://www.walki.com/web/sp?open&cid=ContentE855C>. Luettu 7.4.2013.

Walki Oy. 2014. Food and retail. Www-artikkeli. Saatavissa:
<http://www.walki.com/web/walki-consumer>. Luettu 8.1.2014.

Åhman, S. 2013. Kvalitatiivinen tutkimus. Luentomuistiinpanot. Centria-ammattikorkeakoulu. Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Juva. WS Bookwell Oy.

1. Onko yrityksellänne ns. valmista pakettia lanseerauksesta, jota kaikki uudet tuotteet noudattavat?
2. Kuinka lanseerausprosessinne lähtee käyntiin?
3. Mitkä yrityksen eri tahot ovat yleensä mukana lanseerausprosessissa?
4. Mikä on yrityksen johdon rooli lanseerausprosessin aikana?
5. Mihin lanseerausbudjetti perustuu? Tavoitteisiin, varoihin, arvioon, kilpailijoihin vai liikevaihtoon?
6. Millä perusteella lanseerausaikataulu laaditaan? Jos kyse on sesonkituotteesta, mihin ajankohtaan lanseeraus ajoittuu?
7. Kuinka hankitte tietoa kohdemarkkinoista?
8. Noudatetaanko aina samaa markkinointiviestintäsuunnitelmaa?
9. Missä ilmoitatte uudesta tuotteestanne?
10. Suoritatteko markkinatestauksia tuotteesta tai markkinointiviestinnästä?
11. Mihin uuden tuotteen hinnoittelu perustuu?
12. Koulutetaanko myynti ja asiakaspalvelu uutta tuotetta varten?
13. Suoritatteko jonkinlaista lanseerausseurantaa?
14. Suoritatteko lanseerauksen pohjaksi lähtökohta-analyysia, jos niin millaisia tietoja kerättiin yritys ympäristöstä, kilpailijoista, markkinoista ja asiakkaista?
15. Mitkä yleisympäristössä vaikuttavat tekijät tai trendit ovat merkittäviä uuden tuotteen menestykselle (kulttuuri-, talous-, poliittinen ympäristö)?
16. Edellisistä lanseerauksista: Mitä jätettiin tekemättä ja miksi?
17. Mitä tekijöitä ei osattu arvioida/suunnitella?

1. Mistä lähti idea erikoislevää energiapeitteeseen?
2. Tapahtuiko ideointi yhteistyössä yrityksen eri tahojen, kuten markkinoinnin, myynnin tai tuotekehityksen kanssa?
3. Millainen on tuotteen arvolupaus eli kuinka suuri hyöty tuotteesta koituu asiakkaalle ja asiakkaan liiketoiminnalle? Onko arvolupauksessa huomioitu koko tuotteen elinkaari (OBEY-menetelmä)?
4. Kuinka suureen vastuuseen asiakkaan arvoketjussa ja liiketoiminnassa halutaan mennä (=tuotteen palveluvisio)?
5. Miten tuote testattiin?
6. Olivatko asiakkaat ylipäättänsä mukana jo testaus- tai lanseerausvaiheessa?
7. Tapahtuiko tuotekehitys Pietarsaaren tehtaalla vai osallistuiko tuotekehitykseen myös muita Walki-konsernin toimipisteitä?
8. Millä perusteella tuotteen materiaalivalinnat tehtiin? Tehtiinkö muutoksia 4-metrinen energiapeitteen materiaaleihin?
9. Jouduttiinko hankkimaan uutta tuotetta varten sertifikaatteja tai lupia?
10. Tuliko ongelmia tuotannon suunnittelussa tai tuotannon teknologian hankkimisessa?
11. Pohjautuiko tuotteen nimeäminen ja brändin rakentaminen ja esim. esitteet jo olemassa oleviin malleihin?
12. Luotiinko asiakkaille käyttöopasta?
13. Millä perusteella tuote hinnoiteltiin?
14. Noudattavatko toimitusehdot Walkin yleistä linjaa?
15. Onko Walkilla visiota tuotteen kehittämiseen jatkossa?
16. Koulutettiin koko henkilökunta/asiakastuki uutta tuotetta varten?
17. Kuinka takuu ja/tai huoltoasiat määriteltiin?
18. Onko Walkilla ns. valmista pakettia lanseerauksesta, jota kaikki uudet tuotteet noudattavat?
19. Lanseerattiinko 6-metrinen energiapeite?
20. Perustuiko 6-metrinen energiapeitteen lanseeraus nimenomaan Walkin yleiseen lanseerausprosessikuvaukseen?
21. Kuinka lanseerauksen suunnittelu lähti käyntiin? Oliko mukana avainhenkilöitä kaikista osa-alueista?
22. Mitkä yrityksen eri tahot olivat mukana lanseerausprosessissa?
23. Pyydettiinkö asiakkaita antamaan palautetta tuotteesta jo lanseerausvaiheessa?

24. Kuinka kuvailisit lanseerauksen onnistumista?
25. Kohdattiinko joitain haasteita?
26. Hoidettiin markkinointi sisäisesti vai ulkoisesti?
27. Missä ilmoitettiin uudesta tuotteesta?
28. Tarjottiinko asiakkaille suoraan toista vaihtoehtoa?